RICHARD KOCH

QUẢN LÝ 80/20

MƯỜI CÁCH
ĐỂ TRỞ THÀNH
NHÀ LÃNH ĐẠO
HOÀN HẢO

Hoài Nam *dịch*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Tel: (024) 3934 1562

Fax: (024) 3824 2551

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

QUẢN LÝ 80/20

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập nhà xuất bản: Trương Hữu Thắng

Sửa bản in: Hoàng Tùng

Thiết kế bìa: Gia Long

Trình bày: Thu Hiền

In 1.500 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Bản Việt, địa chỉ: thôn Hậu Ái, xã Vân Canh, huyện Hoài Đức, Hà Nội. Số đăng ký KHXB: 391-2020/ CXBIPH/64-12/CT. Quyết định xuất bản số: 87/QĐ-NXBCT, cấp ngày 07/05/2020. In xong và nộp lưu chiểu năm 2020. ISBN: 978-604-9912-53-5

Dành tặng Nicholas Walt, với lời cảm ơn muộn màng.

Có thể tìm ra cả triệu phương pháp nhưng nguyên lý thì rất ít. Người nắm được nguyên lý có thể lựa chọn được các phương pháp riêng. Người thực hiện phương pháp mà bỏ qua nguyên lý, chắc chắn sẽ gặp khó khăn.

Ralph Waldo Emerson

Lời mở đầu

Hơn một năm trước, tôi đã đọc lại cuốn *Nguyên lý 80/20* đến lần thứ mười. Tôi cũng tình cờ được làm việc với các nhà quản lý đến từ một trong số những công ty lớn nhất thế giới, và tôi đã rất ngạc nhiên bởi họ rất ít khi áp dụng nguyên lý này. Khi nói chuyện, rõ ràng họ biết về Nguyên lý 80/20, nhưng cách họ quản lý cho thấy họ đã không áp dụng nó vào thực tế.

Vì vậy tôi đã gửi thư cho Richard và yêu cầu ông viết cuốn sách mà giờ đây bạn đang cầm trên tay.

Tại sao tôi lại làm vậy?

Vì tôi muốn thấy nhiều nhà quản lý 80/20 trên thế giới hơn nữa.

Điều đó có nghĩa là gì?

Tôi muốn các nhà quản lý đạt được những kết quả tuyệt vời, thay đổi công ty của mình và giúp những người được họ dẫn dắt làm việc hiệu quả nhất, đồng thời cảm thấy bản thân mình tràn đầy sức sống, được thỏa mãn và hạnh phúc. Hơn tất cả, tôi muốn chúng ta thay đổi cách làm việc của bản thân, để mọi người nhận ra rằng có thể đạt được những kết quả phi thường, chỉ với nỗ lực bình thường – nếu ta thật sự quan tâm đến việc đạt được những kết quả đó.

Ưu điểm của cuốn sách này là nó cực kỳ thực tế. Bạn có thể bắt đầu áp dụng những bài học, ngay sau khi đọc xong. Bạn đã sẵn sàng cải thiện cuộc sống và công việc của mình chưa?

Điểm nổi trội của Nguyên lý 80/20 là rất phản trực quan. Cái hay của Richard Koch là anh làm cho sự phản trực quan trở nên rất dễ hiểu.

Đồng thời, bạn cũng nên hiểu được rằng, cho dù Richard khiến

việc đạt được thành tựu to lớn trở nên không thể dễ dàng hơn, nhưng bạn sẽ không thể đạt được các mục tiêu vĩ đại mà không có sự nỗ lực phi thường. Vấn đề ở đây là sự cố gắng phi thường này không nhất thiết phải lặp đi lặp lại. Bạn không nên để nỗ lực mù quáng phá hủy tâm hồn mình, hay đi ngược lại với các giá trị của bản thân, hay khiến bạn mạo hiểm đánh đổi chính mình hay người mình yêu thương. Nếu bạn để những điều ấy xảy ra, thì bạn đang đi sai hướng.

Sự cố gắng phi thường mà cuốn sách này khuyến khích nằm trong tâm trí. Bạn đã sẵn sàng để nghĩ theo một cách mới, ở một tầm cao mới chưa? Nếu đã sẵn sàng, hãy chuẩn bị tinh thần được diện kiến một trong những bậc thầy. Anh ta sẽ dạy bạn cách sử dụng các đòn bẩy mà bạn có theo cách hiệu quả nhất, bao gồm rất nhiều thứ mà bạn nghĩ rằng nằm ngoài tầm với của mình.

Nếu bạn áp dụng những điều học được trong cuốn sách này vào thực tế, bạn sẽ thấy đó là nỗ lực thú vị nhất của mình từ trước đến giờ, không chỉ dành cho bạn mà còn cho cả những người xung quanh nữa. Khi được tiếp nhận đúng cách, Nguyên lý 80/20 sẽ giúp cho tất cả mọi người cải thiện cuộc sống của mình.

Tôi đã rất thích thú theo dõi cách cuốn sách này phát triển. Đúng là một đặc quyền khi được nhìn Richard làm việc, xem các ý tưởng của anh ấy phát triển và quan sát niềm đam mê giúp đỡ bạn - những độc giả của anh ấy. Đây là một cuốn sách sẽ giúp bạn trở nên tốt hơn và cũng là kim chỉ nam để bạn giúp người khác có được cuộc sống tốt nhất.

Đọc cuốn sách đi, bạn nhất định sẽ thích. Sau khi áp dụng những bài học trong cuốn sách, bạn sẽ thấy cuộc sống của mình thay đổi.

Ai cũng muốn làm việc cho nhà quản lý 80/20.

Chẳng phải đã đến lúc bạn trở thành nhà quản lý như vậy sao?

Matthew Kelly

Singer Island, Florida

Tháng Sáu, 2012

Lời tựa

Khi công việc thoải mái, cuộc sống sẽ vui vẻ!

Khi công việc là nghĩa vụ, cuộc sống sẽ như tù đày.

The Lower Depths, Maxim Gorky

Bạn muốn đơn giản hóa công việc và cuộc sống của mình? Khối lượng công việc bạn phải đối mặt lớn đến nỗi bạn thường chậm tiến độ? Dường như bạn đang bị công việc kiểm soát?

Nếu vậy, bạn không phải là người duy nhất. Rất nhiều nhà quản lý – đặc biệt là trong giai đoạn khó khăn này – cảm thấy như vậy.

Nhưng có một giải pháp không những cải thiện kết quả của bạn theo cấp số nhân, mà còn giúp bạn đạt được điều đó bằng cách làm việc "*ít* chăm chỉ" hơn.

Đúng vậy.

Làm sao để trở thành một nhà quản lý hiệu quả hơn? Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách làm điều đó. Qua cuốn sách, bạn cũng sẽ học được cách tận hưởng công việc và xây dựng một sự nghiệp hoàn thiện, mà không bị căng thẳng hay phải làm thêm giờ. Cuốn sách còn tiết lộ cho bạn cách để đạt được những mục tiêu cao hơn, mà không phải chối bỏ bản thân, hay nói dối gia đình và bạn bè.

Làm thế nào để thực hiện tất cả những điều này?

Hầu hết các công ty và chắc chắn là gần như tất cả những nhà quản lý đều chú trọng đầu vào hơn là đầu ra. Họ theo dõi các quy trình – 1001 nhiệm vụ mà bạn phải làm hàng tuần. Tuy nhiên, họ nên nhìn vào kết quả – đặc biệt là những gì cho ra kết quả tốt nhất. Nhưng vì cuốn sách này sẽ chỉ ra điều đó nên khi bạn thực sự nghĩ xem việc gì cho ra kết quả tốt, thì câu trả lời sẽ rất đáng ngạc nhiên.

Bạn sẽ sớm khám phá ra rằng, hầu hết những kết quả tốt có được nhờ các hành động và công sức tương đối nhỏ. Nhưng sự đầu tư nhỏ cho ra kết quả lớn thường bị che lấp bởi sự đầu tư lớn cho ra một vài kết quả tốt và rất nhiều kết quả tồi tệ. Các công ty và nhà quản lý thường nhìn vào những con số trung bình, chứ không phải các giá trị cực hạn. Nhưng thật đáng ngạc nhiên là những điều đó mới thực sự quan trọng.

Chúng tôi biết được điều này vì một nguyên tắc kinh tế mới lạ được đưa ra hàng trăm năm trước bởi nhà kinh tế học người Ý, Vilfredo Pareto[1]. Từ đó, nguyên tắc này đã được chứng minh bởi vô số những nhà kinh tế học và chiến thuật gia kinh doanh. "Quy tắc Pareto" – mà tôi hay gọi là Nguyên lý 80/20 – là sự quan sát mà nếu bạn chia thế giới thành các nguyên nhân và kết quả, thì một số ít các nguyên nhân (khoảng 20%) gần như luôn dẫn đến hầu hết các kết quả (khoảng 80%). Vì vậy, một số ít người chịu trách nhiệm cho gần như toàn bộ sự phát triển (và cả các thảm họa) của nhân loại. Một vài người đi xe gắn máy gây ra phần lớn các vụ tai nạn giao thông. Một vài nhà quản lý quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Một vài sản phẩm, một vài khách hàng hay một vài quyết định cũng mang lại phần lớn lợi nhuận cho công ty. Bằng cách tập trung vào một số khách hàng và sản phẩm quan trọng, tức là bán nhiều hơn mặt hàng lợi nhuận cao cho khách hàng tiềm năng, lợi nhuận tăng lên gấp nhiều lần là hoàn toàn có thể.

---

[1] Vilfredo Pareto (1848-1923) là một nhà kinh tế học, xã hội học và triết học người Ý.

Trong cuốn sách này, tôi đề cập đến công việc của những nhà quản lý và số ít việc họ cần làm để đạt được kết quả tối đa. Trước hết, tôi sẽ giới thiệu về Nguyên lý 80/20 và giải thích cách nó hoạt động. Đây là một cuốn sách rất thiết thực, cho bạn biết cách áp dụng Nguyên lý 80/20 vào thực tế theo cách dễ dàng và đơn giản nhất. Nếu bạn dị ứng với số má, bạn có thể bỏ qua Chương hai, phần tập trung giải thích về nguyên lý này (dù vậy, bạn không cần có bất cứ kiến thức nào trước đó, hoặc sự hứng thú đối với kinh tế và số liệu để đọc cuốn sách này). Trái tim của cuốn sách là Phần hai, vì nó cung cấp cho bạn 10 cách để trở thành một nhà quản lý hiệu quả. Hãy an tâm rằng cả 10 kỹ thuật đó đều dựa trên một nguyên tắc kinh tế đã được chứng minh, kể cả khi chúng hoạt động theo một cách kỳ lạ và phản trực quan.

Một nửa cuộc đấu tranh để giúp bạn trở thành nhà quản lý hiệu

quả hơn, phụ thuộc vào việc bạn hiểu được thế giới hỗn loạn mà chúng ta sống – nơi hầu hết các cố gắng chỉ phí thời gian, nhưng một vài sáng tạo được lựa chọn tốt sẽ làm thay đổi cuộc sống của bạn và người khác. Khi đọc qua cuốn sách, bạn sẽ khám phá ra nhiều điều đáng kinh ngạc làm thay đổi quan điểm của mình về cuộc sống và công việc. Ví dụ:

• Những nhà quản lý cần một đòn bẩy nếu họ muốn biến nỗ lực nhỏ thành kết quả lớn. Chúng ta sẽ xem xét bảy nguồn của đòn bẩy, một số khá rõ ràng, còn một số thì không, nhưng tất cả đều được sử dụng ít hơn mức cần thiết.

• Những nhà quản lý thành công nhất không chỉ giúp cho bản thân mình. Họ còn giúp mọi người kết nối với nhau – đặc biệt là những người không biết về nhau vì họ ở trong những thế giới khác nhau.

• Những nhà quản lý được tôn trọng (và yêu quý) thường dành một ít thời gian mỗi tuần để động viên, hỗ trợ và hướng dẫn nhân viên của họ. Bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng kết quả về mặt hiệu suất và tinh thần cả đội sẽ lớn mạnh hơn rất nhiều so với nỗ lực cần bỏ ra.

• Những nhà quản lý hiệu quả cũng giải phóng nhân viên của mình, cho họ tự do làm công việc mà họ giỏi nhất. Nhưng cần chú ý rằng đây không phải là một lựa chọn mềm mỏng. Nó đòi hỏi sự trung thực tuyệt đối và sự rộng mở từ cả hai phía, cũng như việc đạt được các tiêu chuẩn cao.

• Những nhà quản lý không nhất thiết phải thiếu thời gian – trong một thế giới bận rộn đến từng giây, họ vẫn có thể giàu có về mặt thời gian.

• Sự nghiệp thành công có thể được cô đọng lại thành một vài quyết định không thường xuyên nhưng thiết yếu.

• Sự tiến bộ vượt bậc tới từ việc kết hợp sự lười nhác được nuôi trồng với những suy nghĩ thông minh và tham vọng tột độ.

Trong số 10 cách để trở thành nhà quản lý tài giỏi, có một số cách rất dễ thực hiện. Một số khác đòi hỏi công sức, nhưng về mặt sẵn sàng thay đổi bản thân, chứ không phải kiểu nỗ lực như người ta vẫn hiểu là làm việc quần quật và tiến về phía trước một cách mù quáng. Tất cả 10 cách cho ra kết quả lâu dài, không chỉ về mặt tài chính, mà còn mang lại cảm giác hài lòng với bản thân vì bạn đang khiến cho cuộc sống của người khác trở nên tốt hơn.

Điều này nghe có vẻ tốt quá mức nhỉ. Vậy có điều gì cần phải lưu ý không?

Thật ra là có ba điều bạn cần lưu ý.

Để phương pháp này có hiệu quả với bản thân, đầu tiên bạn phải sẵn sàng loại bỏ các suy nghĩ và thói quen làm việc cũ. Bạn cần từ bỏ việc chạy theo số đông và bắt đầu tự mình nghiền ngẫm mọi thứ. Sẽ hơi khó một chút, nhưng rồi bạn sẽ quen thôi.

Thứ hai, bạn phải chọn đúng công việc, đúng công ty và đúng sếp. Nói chung, bạn sẽ có được quyết định tạo nên điều khác biệt, trong một công ty khuyến khích tự do và sáng tạo, thay vì chèn ép nó. Thật không may, hầu hết các công việc và công ty không khớp với tố chất này. Nhưng vẫn có một số công ty phù hợp và cũng khá dễ tìm. Những công ty này thường cực kỳ thành công và phát triển, trong khi hầu hết các đối thủ cạnh tranh đều giậm chân tại chỗ hoặc đi xuống. Nhân viên làm cho những công ty như thế đều rất vui vẻ.

Thứ ba, bạn phải muốn thay đổi bản thân. Ý tôi là bạn phải *thật sự* muốn làm, bằng cả trái tim và tâm hồn. Không quan trọng bạn muốn làm gì, miễn là bạn phải nghiêm túc với việc đó.

Nếu ba điều này không làm bạn phật ý, hãy đọc tiếp. Như Karl Marx, một trong những triết gia tài ba nhất thế kỷ XIX đã nói trong một bối cảnh khác, thì bạn chẳng có gì để mất ngoài những xiềng xích bạn đang mang.

Và bạn có thể chiến thắng cả thế giới!

Phần một
BẠN CÓ BỊ ÁP ĐẢO KHÔNG?

Chương một

Bạn có muốn đơn giản hóa cuộc sống và công việc của mình không?

Roy Grace ngày càng cảm thấy cuộc sống của mình là một cuộc chạy đua không ngừng nghỉ với chiếc đồng hồ. Cứ như thể anh đang chơi một trò chơi không có giải thưởng, vì nó không có kết thúc. Cứ mỗi email anh trả lời thành công, thì 50 email khác lại đến. Cứ mỗi hồ sơ trên bàn anh xoay xở giải quyết xong thì 10 hồ sơ khác lại được mang tới.

Peter James, *Dead Tomorrow*

Công việc áp đảo bản thân. Bạn có cảm thấy như vậy không? Mọi thứ có chất đống trong hộp thư và trên bàn làm việc của bạn? Bạn có cảm thấy như mình luôn luôn chậm tiến độ? Bạn có phải chật vật để hoàn thành danh sách "những việc cần làm" của mình? Bạn thường về nhà lúc tối muộn? Bạn có cảm thấy như đang liên tục để các phương tiện liên lạc của mình ở chế độ chờ? Bạn có cảm giác nặng nề trên đường đi làm và cảm thấy tội lỗi trên đường về nhà? Bạn có nghĩ rằng mình sẽ không bao giờ thăng tiến được, hay có thể kiểm soát lượng công việc của mình? Bạn có nghĩ rằng sếp mình chẳng hiểu và cũng chẳng quan tâm đến chuyện đó?

Nếu bạn nhận thấy mình gặp phải bất cứ vấn đề nào nêu trên thì tôi có tin tốt cho bạn đây.

Công việc không nhất thiết phải như vậy.

Tôi không phủ nhận sự tồn tại của các áp lực đó, hay việc những nhà quản lý ngày càng phải đối mặt với chúng nhiều hơn.

Khoảng hơn 40 năm trước, khi tôi bắt đầu kinh doanh, tôi đã làm việc cho một công ty dầu mỏ lớn. Tôi khá bực mình vì có quá nhiều cấp bậc và bộ phận trong công ty, nhưng mọi người không ganh đua nhau và nhiều người vui lòng giúp đỡ nếu tôi cần. Những nhà quản lý này chán nản vì họ quá rảnh rỗi. Có những quy trình đơn giản phải tuân theo, mô tả công việc rõ ràng và các đồng nghiệp có nhiều thời gian để hướng dẫn tôi.

Khoảng 12 giờ mỗi thứ Sáu, những nhân viên lâu năm trong bộ phận của tôi lại xuống quầy rượu, làm một bữa nhậu trưa kéo dài hai đến ba tiếng, và một thời gian sau tôi được đi cùng. Qua những bữa này, tôi biết được rằng khá nhiều đồng nghiệp của mình không thích công việc của họ, nhưng tôi không bao giờ nghe thấy họ phàn nàn về việc phải chịu quá nhiều áp lực.

Công việc mang tính chất xã hội, luôn thoải mái. Luôn có thời gian để ngồi vắt chân tán gẫu và tận hưởng cuộc sống. Không một ai – quả thật là *không một người nào* – phải làm việc vào lúc nghỉ trưa trong những năm 1970.

Trong khoảng thời gian này, Robert Townsend, người đã phát triển Avis Rent-A-Car[1] từ một hãng nhỏ thành một công ty đa quốc gia, đã làm một việc độc nhất vô nhị trong giới quản lý. Ông quá chán ngán với vô số tầng lớp quan liêu, các tập đoàn phô trương nhưng ngày càng xa cách với cả nhân viên và khách hàng, đến nỗi ông đã công khai chỉ trích những "con mèo béo" điều hành các công ty Mỹ, buộc tội họ chèn ép mọi người và kìm hãm lợi nhuận. Ông đã viết một cuốn sách, có cái tên ngắn gọn là *Up the Organization (Nâng cấp tổ chức)*.

---

[1] *Avis Rent-A-Car: Một hãng cho thuê xe ô tô có trụ sở tại Parsippany- Troy Hills, New Jersey, Mỹ.*

Townsend nói rằng: "Trong một công ty bình thường, những anh chàng trong phòng văn thư, giám đốc, các phó giám đốc và những cô nàng ở phòng nhân sự có ba điểm giống nhau: họ ngoan ngoãn, tẻ nhạt và trì trệ". Nước Mỹ đã trở thành "đất nước của những anh chàng văn phòng", "những người phàm được huấn luyện để phục vụ các tổ chức bất tử". Thông điệp của ông tới những nhà quản lý là: "Nhân viên của anh không lười và kém cỏi, họ chỉ có vẻ như vậy thôi… Hãy dừng việc đánh giá thấp họ. Chính anh mới là người có lỗi khi khiến họ trở nên kém đi vì thiếu việc làm."

Sau hơn 40 năm, một vài lời lên án của Townsend vẫn còn vang

vọng. Nhưng có thật là ông đã nói: "kém đi vì *thiếu việc làm*"? Trong bối cảnh hiện đại, điều này có vẻ không hợp lý lắm. Có lẽ câu đó chỉ là mỉa mai thôi, nhưng không, ông đã nói nghiêm túc. Vào những năm 1970, công việc quản lý còn chưa phổ biến.

Nhưng thời gian đã làm thay đổi rất nhiều! Những con người thừa thãi đã biến mất từ lâu. Những cuộc "tái cơ cấu" liên miên đã đặt nhiều việc lên số lượng người quản lý ngày càng ít ỏi. Từ bị lạm dụng nhiều nhất trong từ điển của nhà quản lý ngày nay là *trao quyền* – một quy trình hào phóng cho phép bạn làm hai hoặc ba công việc một lúc. Bạn có thể quên đi những bữa nhậu trưa thoải mái. Lịch trình mới có thể tốt cho gan của bạn, nhưng bạn có thể sẽ không đủ thời gian để ăn bánh mỳ vào buổi trưa.

Bây giờ, những từ ngữ cần chú ý là: *quản lý xuất sắc*, có nghĩa là hạ chi phí thấp hết mức có thể; *hàng hóa phổ biến*, có nghĩa là sản xuất và bán hàng hóa càng rẻ càng tốt, bỏ đi mọi yếu tố đặc trưng; *trách nhiệm giải trình*, có nghĩa ai đó sẽ phải chịu trách nhiệm khi lợi nhuận tụt xuống… và "ai đó" có thể chính là bạn. Nếu bạn không sẵn sàng để chơi trò chơi này, hãy yên tâm rằng một gã nào đó trên thế giới sẽ sẵn sàng chơi hộ bạn, với mức lương chỉ bằng một phần của bạn. Đây là tin tuyệt vời cho người tiêu dùng, nhưng với các nhân viên, nhà quản lý và bản thân công ty thì chẳng vui chút nào.

Không ngạc nhiên khi phần lớn những nhà quản lý hiện nay đều cảm thấy công việc quá nặng – mất kiểm soát, căng thẳng, rắc rối, triền miên, kiệt sức và mất tinh thần. Nhưng một số ít đã tìm được cách thoát khỏi xu hướng đó. Họ lạc quan, tự tin, thoải mái và vui vẻ. Họ giữ cho công việc và cuộc sống của mình đơn giản.

Cuốn sách này nói về hai kiểu nhà quản lý – những người luôn vượt lên trên mọi thứ và những người không vượt lên được. Nếu bạn rơi vào loại thứ hai, tin tốt là bạn có thể thoát khỏi nó và gia nhập nhóm 20% những người thành công. Nhưng trước khi đi tiếp, đây là một loạt những câu hỏi ngắn để giúp bạn nhận ra mình là kiểu nhà quản lý nào. Hãy trả lời nhanh mỗi câu hỏi, đừng nghĩ quá lâu.

Hãy tính tổng số điểm của bạn. Chúng ta sẽ phân tích số điểm đó vào cuối chương này.

Bài trắc nghiệm cho các nhà quản lý

1. Bạn đã làm công việc hiện tại được bao lâu?

2. Bạn đã làm ở công ty hiện tại được bao lâu?

3. Một tuần bạn làm việc bao nhiêu tiếng?

4. Bạn có danh sách "những việc cần làm" không?

5. Bạn có yêu thích công việc của mình không? Bạn có vui vẻ trên đường đến văn phòng không?

6. Có bao giờ bạn thiếu thời gian để hoàn thành mọi việc bạn muốn làm không?

7. Bạn có thăng tiến nhanh chóng trong sự nghiệp không?

8. Bạn có thích sếp của mình không, và anh (chị) ấy có hay giúp đỡ bạn không?

9. Câu hỏi tương tự với sếp của sếp bạn.

10. Bạn có những thông tin quý giá về công việc của mình mà không đồng nghiệp nào khác có hay không?

11. Bạn có hay gặp căng thẳng khi làm việc không?

12. Bạn có thể nghĩ ra một việc hay một sự nghiệp nào khác mình muốn theo đuổi không?

13. Bạn có nói chuyện với đối tác hàng tuần không?

14. Bạn có đang theo đuổi một chiến lược đơn giản mà hiệu quả cho đơn vị của mình không?

15. Bạn có một hay nhiều người hướng dẫn tuyệt vời không?

16. Bạn có thường xuyên đi ăn trưa với người quen ngoài công ty không?

Chấm điểm

Câu 1: Nếu bạn làm công việc hiện tại dưới hai năm, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn đã làm việc trong khoảng từ hai đến bốn năm. Nếu bạn đã làm trên bốn năm, bạn được -2 điểm.

Câu 2: Nếu bạn đã làm ở công ty hiện tại dưới bốn năm, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn đã làm tại đó trong khoảng từ bốn đến bảy năm. Nếu bạn đã làm ở đó lâu hơn bảy năm, bạn được -2 điểm.

Câu 3: Nếu bạn làm 35 tiếng hoặc ít hơn, bạn được 2 điểm. Từ 36 đến 40 tiếng, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn làm từ 40 đến 49 tiếng và -2 điểm nếu bạn làm từ 50 tiếng trở lên.

Câu 4: 2 điểm nếu bạn trả lời là không. 0 điểm nếu câu trả lời là có.

Câu 5: 2 điểm nếu bạn trả lời là có. 0 điểm nếu câu trả lời là không.

Câu 6: 2 điểm nếu bạn trả lời là không. 0 điểm nếu câu trả lời là có.

Câu 7: 2 điểm nếu bạn trả lời là có. 0 điểm nếu câu trả lời là không.

Câu 8: Tương tự như câu 7. Câu 9: Tương tự như câu 7. Câu 10: Tương tự như câu 7.

Câu 11: 2 điểm nếu bạn trả lời là không. 0 điểm nếu câu trả lời là có.

Câu 12: Tương tự như câu 11.

Câu 13: 2 điểm nếu bạn trả lời là có. 0 điểm nếu câu trả lời là không.

Câu 14: Tương tự như câu 13.

Câu 15: Tương tự như câu 13.

Câu 16: Tương tự như câu 13.

Hai cách để quản lý

Bạn có thể đã được dạy cách quản lý, hoặc là bạn học nó theo phương pháp mưa dầm thấm lâu:

• Bạn làm việc chăm chỉ, thường làm thêm giờ, luôn sẵn sàng quan sát và làm việc.

• Bạn liên tục bận rộn, thể hiện mình trong nhiều hoạt động.

• Bạn đáp lại những nhận xét từ sếp và đồng nghiệp một cách đúng hạn và thẳng thắn. Ví dụ, nếu ai đó gửi email cho bạn, bạn sẽ trả lời sớm. Có vẻ đây là điều đương nhiên và cũng là một thói quen tốt. Nhưng điều đó lại có mặt bất lợi về việc tăng cường truyền thông nội bộ và tốn thời gian.

• Bạn có quyền hạn nhất định để nghĩ về những gì mình đang làm và thực hiện theo cách của bạn, nhưng luôn trong khuôn khổ quy định của công ty, làm việc nhóm và những gì sếp muốn.

• Có một quy tắc ngầm rằng bạn không nên có phong cách hay hành vi quá khác biệt so với sếp và những đồng nghiệp khác.

Trên thực tế, cách thức quản lý này nhanh chóng dẫn đến quá tải. Bạn sẽ bị tụt lại phía sau trong công việc và không bao giờ thực sự bắt kịp. Sự căng thẳng này rõ ràng nhất khi sắp đến kỳ nghỉ và khi bạn đi làm lại. Đôi khi, dường như công việc không muốn bạn thư giãn và quyết tâm trả thù bạn vì điều đó.

Cách quản lý còn lại không phổ biến bằng, nhưng con đường bạn đi sẽ yên bình hơn. Nếu bạn là một trong số các nhà quản lý hiếm hoi đó thì:

• Bạn thường làm việc ít thời gian hơn đồng nghiệp. Đôi khi bạn có thể làm thêm giờ, nhưng chỉ vì bạn đang thích thú hay sắp tới giai đoạn quan trọng của dự án. Một khi nó kết thúc, bạn luôn biết cách thư giãn.

• Bạn không theo phong trào và ít khi hành động theo hướng đã định. Đôi khi bạn chỉ đơn giản là ngồi yên lặng tại bàn làm việc, mà không cần giấy tờ hay thiết bị điện tử nào. Bạn dành nhiều thời gian suy nghĩ về một buổi gặp mặt trực tiếp quan trọng. Phần lớn thời gian bạn ở ngoài văn phòng.

• Bạn tập trung vào đầu ra, không phải đầu vào. Ngăn giấy tờ của bạn chật cứng. Bạn có chế độ lọc thư rác nghiêm ngặt, nhưng trong hộp thư đến của bạn có vô số thư chưa được trả lời. Tuy vậy, bạn không cảm thấy có nhu cầu phải trả lời tin nhắn hay email ngay lập tức, mà chỉ làm điều đó vào một vài thời điểm nhất định trong ngày. Mỗi sáng bạn đặt ra một việc muốn hoàn thành vào hôm đó và không làm việc gì khác cho tới khi xong được việc đó.

• Bạn giữ cho công việc của mình đơn giản. Bạn loại bỏ hoặc lờ đi các vấn đề vớ vẩn vốn luôn khiến các đồng nghiệp đau đầu hàng ngày. Cơ bản là bạn làm những việc có thể được hoàn thành nhanh chóng, nhưng lại tạo nên một sự khác biệt lớn. Và bạn ủy quyền cho người khác hoặc theo dõi mọi việc ở mức bao quát nhất.

• Nhìn nhận một cách sâu xa thì bạn là người theo chủ nghĩa bất tuân thủ. Bạn vẫn làm việc nhóm, vẫn hòa đồng và thân thiện, nhưng bạn thường nói những điều khiến đồng nghiệp ngạc nhiên. Bạn có thể không thống nhất. Bạn hỏi rất nhiều. Bạn nghĩ những điều không thể nghĩ tới. Bạn thử nghiệm. Đôi khi bạn mất nhiều thời gian để đưa ra quyết định, nhưng một khi đã xong, bạn rất quyết tâm, ít ra là cho tới khi bạn thay đổi suy nghĩ. Nói cách khác, bạn làm việc theo cách riêng của

mình.

• Bạn cảm thấy mình thành công, dù cho định nghĩa "thành công" của bạn có thể không giống với người khác!

• Xét về bề ngoài, thì bạn dường như khá giống với các đồng nghiệp khác vì bạn không chú trọng vào sự khác biệt của mình. Chỉ những người hiểu rõ hoặc làm việc với bạn mới nhận ra bạn đặc biệt đến mức nào. Sự khác biệt lớn nhất là bạn không căng thẳng, không vội vàng và thường vui vẻ.

Vậy, có phải sự khác biệt giữa những kiểu nhà quản lý này chỉ là vấn đề về tính cách?

Câu trả lời là không. Điều khiến họ khác biệt không phải là những gì họ cảm thấy mà là cách họ suy nghĩ.

Họ có một vũ khí bí mật mà lại không bí mật chút nào. Họ sẽ vui vẻ chia sẻ với bạn nếu bạn hỏi. Nhưng gần như chẳng ai hỏi cả.

Đơn giản mà nói, họ hiểu được Nguyên lý 80/20. Họ dùng nó hàng ngày, cả trong công việc và cuộc sống.

Nhưng liệu chỉ một chút hiểu biết có thể là lời giải thích cho tất cả mọi sự thành công, hạnh phúc và không căng thẳng của họ?

Câu trả lời là có thể, và chúng ta sẽ biết lý do ở chương tiếp theo.

Còn bây giờ hãy quay lại với bài trắc nghiệm. Hiện tại, bạn là một trong phần lớn các nhà quản lý bị căng thẳng và làm việc quá mức hay là một trong số ít những người tôi gọi là "những nhà quản lý 80/20"? Điểm thấp nhất là -6 và cao nhất là 30.

Nếu bạn đạt 25 điểm trở lên, bạn đã hành động như một nhà quản lý 80/20 rồi đấy.

Từ 15 đến 24 điểm có nghĩa là bạn chưa hoàn toàn trở thành nhà quản lý 80/20, nhưng bạn đang đi đúng đường.

Nếu điểm của bạn chỉ dưới 15 – giống như hầu hết các nhà quản lý – đó cũng là một tin tốt! Vì nếu bạn đã chuẩn bị tinh thần thay đổi cách làm việc thì bạn sẽ trở nên hạnh phúc và làm việc hiệu quả hơn nhiều. Và tại sao bạn lại không muốn được như vậy chứ?

Chương hai
Vũ khí bí mật

Một hôm tôi đến hiệu sách. Tôi hỏi người phụ nữ ở quầy thu ngân rằng gian sách truyền cảm hứng ở đâu. Cô ấy trả lời: "Nếu tôi nói cho anh, thì chẳng còn ý nghĩa gì nữa."

Brian Kiley[1]

---

[1] *Brian Kiley: Người viết kịch bản cho các chương trình khách mời của Conan Christopher O'Brien.*

Để hoàn thành tốt những việc ta quyết định sẽ làm, ta phải loại bỏ tất cả những cơ hội không cần thiết.

Triết lý marketing của Apple năm 1977

Dù có làm người bán hàng trong câu chuyện của Brian Kiley phật ý, tôi cũng sẽ nói cho bạn biết.

Vũ khí bí mật – thứ sẽ khiến cuộc sống làm người quản lý của bạn đảo lộn và cho phép bạn tiến bước trong công việc dễ như trở bàn tay chính là Nguyên lý 80/20.

Nguyên lý 80/20 là gì?

Đó là việc quan sát một số ít những sự kiện sẽ gây ra các ảnh hưởng lớn. Hầu hết các kết quả bắt nguồn từ một vài lý do. Một lượng lớn đầu ra đến từ một lượng nhỏ đầu vào. Phần lớn các kết quả có được là từ số ít công sức và năng lượng bỏ ra.

Ta có thể thấy rằng 80% hậu quả bị gây ra bởi 20% nguyên nhân, hay 80% đầu ra đến từ 20% đầu vào, hoặc 80% kết quả có được từ 20% công sức. Thông thường, 20% vận động viên chuyên nghiệp

sẽ giành được 80% hoặc hơn thế những giải thưởng. Bạn sẽ mặc 20% hoặc ít hơn số trang phục của mình trong 80% thời gian. Chỉ 20% chuyến đi bằng ô tô của bạn đã chiếm 80% tổng số quãng đường bạn đi. Chỉ với 20% thời gian bỏ ra, bạn sẽ tạo ra 80% các kết quả hữu ích. Và 20% trong số các quyết định của bạn sẽ dẫn đến 80% thành công và hạnh phúc.

Khi thu thập dữ liệu và kiểm chứng Nguyên lý 80/20, chúng tôi phát hiện ra rằng hầu hết các đầu ra thường đến từ một số ít đầu vào.

Điểm tuyệt vời của nguyên lý này là *rất ít thứ thực sự có ý nghĩa, nhưng những thứ có ý nghĩa thường vô cùng quan trọng*. Điều đó có nghĩa là hầu hết chúng ta không sống và xây dựng sự nghiệp theo cách hợp lý, vì chúng ta không biết được rằng chỉ một vài thứ ở đầu vào là cực kỳ quan trọng. Cuộc sống – đặc biệt là ở nơi công sở – khiến ta theo đuổi vô số mục tiêu không liên quan, khiến ta mất sức mà không thực sự đạt được điều mong muốn.

Giá trị thực sự của Nguyên lý 80/20 là giúp ta xác định một số ít hoạt động mà ta nên theo đuổi, vì chúng sẽ dẫn đến những kết quả tuyệt vời.

Hãy làm rõ một điều. Nguyên lý 80/20 không phải là một giả thuyết, không ai tưởng tượng ra nó cả. Nó được hình thành thông qua quan sát – từ kiểm tra mối quan hệ giữa một số lượng những nguyên nhân và một số lượng các kết quả, được biểu hiện dưới dạng phần trăm.

Nguyên lý này giúp ta có thể tập trung vào các nguyên nhân tốt, loại bỏ các nguyên nhân xấu và quên đi các nguyên nhân chung chung và không có sức nặng, dù cho chúng có vẻ thu hút.

Một ví dụ điển hình được tác giả Walter Isaacson nói rõ trong cuốn tiểu sử về người sáng lập Apple – Steve Jobs. Ông liên tục tập trung vào một vài sản phẩm và tính năng cốt lõi – những thứ được sử dụng nhiều nhất – và bỏ qua mọi thứ khác. Vào năm 1997, khi Steve Jobs quay lại điều hành Apple, thì công ty đã gần như phá sản, với lượng tiền chỉ đủ tiêu trong vòng năm tuần. Ông bắt đầu bằng việc thẳng tay xóa bỏ các mẫu mã và loại ra 70% số sản phẩm. "Các bạn rất thông minh", ông nói với một nhóm. "Các bạn không nên phí thời gian vào những sản phẩm vớ vẩn như vậy." Và cứ thế, Apple đã loại bỏ các sản phẩm không có tính năng cốt lõi, bao gồm máy in, máy chủ, và thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton[1], với hệ thống nhận diện chữ viết tay đầy lỗi. Bằng

cách tập trung vào 30% sản phẩm sinh lợi nhuận, và bỏ đi 70% sản phẩm làm công ty thua lỗ, Steve Jobs đã cứu được Apple.

---

[1] Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton: Một sản phẩm cũ của hãng Apple được thiết kế nhỏ gọn như một cuốn sổ tay cá nhân và được tích hợp nhiều tính năng như lịch, sổ địa chỉ, ghi chú cá nhân, máy tính…

Khi đã xác định được các sản phẩm cốt lõi, Steve Jobs bắt đầu áp dụng Nguyên lý 80/20 vào các tính năng của chúng. Lấy iPod làm ví dụ, tại sao sản phẩm này lại thành công đến vậy? Câu trả lời rất đơn giản:

> Apple đã nghiên cứu các máy nghe nhạc mp3 và phát hiện ra: 20% các tính năng được 80% người dùng thực sự sử dụng, và sau đó họ đã tìm ra cách để cải tiến các tính năng đó tốt hơn bất cứ hãng nào khác. Bằng cách bỏ qua phần lớn tính năng không ai sử dụng và tập trung tất cả nỗ lực vào những tính năng thực sự quan trọng để vượt xa các hãng khác, Apple đã tạo nên một loại máy nghe nhạc mp3 đẳng cấp toàn cầu, chiếm thị phần khổng lồ cho đến nay.

Chiếc iPhone khi mới ra mắt không được đánh giá cao vì nó thiếu quá nhiều tính năng so với điện thoại BlackBerry, ví dụ như bàn phím bên ngoài. Nhưng đó chính là mục đích của Apple. Khi ý tưởng về một chiếc điện thoại của Apple được đưa ra, Steve Jobs nói: "Chúng tôi hay nói về việc mình ghét điện thoại thông thường như thế nào. Chúng quá rắc rối. Chúng có các tính năng mà chẳng ai dùng, bao gồm cả danh bạ. Nó quá cổ lỗ." Ngược lại, chiếc iPhone tập trung vào 20% tính năng được mọi người sử dụng trong 80% thời gian, làm cho các tính năng đó trở nên dễ dùng. Chiếc điện thoại mới này mỏng và nhẹ hơn mọi sản phẩm của đối thủ.

Tuy nhiên, nhiều nhà phê bình vẫn dự đoán rằng chiếc iPhone với giá 500 đô la sẽ là một thảm họa. "Nó là chiếc điện thoại đắt nhất thế giới", CEO của Microsoft, Steve Ballmer phát biểu trên CNBC, "và nó không thu hút các khách hàng là doanh nhân vì nó không có bàn phím." Sự bảo thủ của Ballmer có lẽ đúng nếu chỉ xét về doanh số: đến cuối năm 2011, 100 triệu chiếc iPhone đã được bán, nhưng chỉ đem lại cho Apple 4% thị phần điện thoại di động trên toàn cầu. Tuy nhiên, bằng cách bán ra một số lượng tương đối nhỏ sản phẩm với giá tương đối cao, Apple kiếm được hơn 50% trong tổng số lợi nhuận thu về của các nhà sản xuất điện thoại di động. (Ví dụ trên có thể được coi là một hình mẫu 4/50).

Nguyên lý 80/20 được áp dụng không chỉ với sản phẩm và tính

năng, mà còn cả với khách hàng, các hoạt động, thời gian làm việc hay những lúc không đi làm, với cả sức khỏe và hạnh phúc của chúng ta. Hãy tự hỏi bản thân, tình bạn với ai có giá trị nhất. Số bạn bè đó có lẽ khá ít – chắc chắn là dưới 20% tổng số bạn bè của bạn – nhưng họ đóng góp phần lớn hạnh phúc và ý nghĩa cho cuộc đời bạn. Nhưng sự thật đáng buồn là hầu hết chúng ta dành nhiều thời gian với bạn bè, hàng xóm và người quen xã giao hơn là với những người có ý nghĩa quan trọng nhất với chúng ta. Tương tự như vậy, nếu bạn hỏi ai đó về những điều khiến họ khổ sở, họ thường trả lời với một danh sách rất ngắn. Vậy chẳng phải thật đáng tiếc hay sao khi rất ít người có thể quyết tâm loại bỏ số ít nguyên nhân gây buồn phiền đó?

Một khi chúng ta hiểu được số lượng ít ỏi những điều khiến ta trở nên hạnh phúc và hữu ích nhất, Nguyên lý 80/20 sẽ giúp ta lặp lại, nhân rộng và khiến cho những việc ta mong muốn nhanh xảy đến hơn. Nguyên lý này cũng dạy ta cách loại bỏ những thứ khiến ta lo buồn trong cuộc sống.

Nguồn gốc của Nguyên lý 80/20

Ý tưởng này – ngoại trừ biệt danh "80/20" – xuất phát từ một nhà kinh tế học người Ý làm việc tại Đại học Lausanne, Thụy Sỹ vào cuối thế kỷ XIX. Giáo sư Vilfredo Pareto nghiên cứu về hình mẫu của sự giàu có tại Anh và nhận ra rằng tất cả các dữ liệu ông thu thập được đều cho thấy các kiểu mẫu phân chia bất bình đẳng giống hệt nhau. Bất kể là nghiên cứu về số liệu từ thế kỷ XVI, thế kỷ XIX hay bất cứ giai đoạn nào, một lượng nhỏ dân số luôn luôn sở hữu phần lớn trong tổng số của cải. Tiếp đó, Pareto bắt đầu phân tích những đất nước khác, và ông rất ngạc nhiên khi Ý, Thụy Sỹ và Đức đều theo một kiểu mẫu gần như giống hệt nhau. Sử dụng các dữ liệu tổng hợp được để vẽ biểu đồ, Pareto đã tạo nên một phương trình đại số mà theo ông có thể áp dụng cho sự phân chia của cải ở bất cứ đâu và vào bất cứ thời điểm nào trong lịch sử.

Biểu đồ và phương trình đó vẫn đúng cho tới ngày nay đối với sự phân chia của cải, nhưng chúng cũng có thể được áp dụng tương tự với bất cứ lĩnh vực nào khác. Ví dụ như số lượng các trận động đất và thiên thạch so với mức độ tàn phá của chúng, thứ hạng của các thành phố so với dân số ở đó, số lượng đám cưới so với khu vực nơi cô dâu và chú rể sinh sống, doanh số và khách hàng so với lợi nhuận thu được, và vô số các mối quan hệ khác, dù là tự nhiên hay nhân tạo. Một vài nguyên nhân nổi bật (ví dụ như những khách hàng sinh lời nhiều nhất) và sự kiện (như các vụ động đất)

tạo nên những kết quả vô cùng to lớn.

Nghiên cứu của Pareto mang tính mô tả. Ông chỉ đơn giản là quan sát dữ liệu mà các nhà nghiên cứu đã vất vả thu thập qua hàng thế kỷ và tìm ra một kiểu mẫu. Tuy nhiên, ông không giải thích được công thức đó. Sự thật là không ai có thể giải thích được tại sao Nguyên lý 80/20 lại đúng với nhiều hiện tượng như vậy. Dường như mọi việc diễn ra theo tự nhiên. Nhưng càng nghĩ nhiều về nguyên lý này, bạn càng thấy lạ lùng. Nó đi ngược lại với các dự đoán của chúng ta.

Tuy nhiên, điều khiến tôi thực sự ngạc nhiên về Nguyên lý 80/20 lại chính là sự không cân bằng của nó. Trong những lĩnh vực quan trọng nhất của cuộc sống, một *số lượng nhỏ các sự kiện* lại có *tầm ảnh hưởng tương đối lớn*. Một vài người sở hữu hầu hết của cải. Một vài nguyên nhân tạo ra các kết quả quan trọng nhất. Phần lớn mọi người sống thầm lặng không có gì nổi bật. Chỉ một số ít người lại tạo nên tiếng vang rất lớn.

Nhờ nghiên cứu của Pareto, đến nay sự mất cân bằng này hoàn toàn có thể dự đoán được, nhưng điều đó hình như vẫn luôn làm ta bất ngờ. Nguyên nhân là sự mất cân bằng đó rất phản trực giác – vì ta không mong đợi nó – cho nên việc nhận thức được nó rất giá trị. Một khi ta biết thế giới này mất cân bằng thế nào, ta có thể tận dụng điều đó. Ví dụ, nếu ta thấy chỉ một vài khách hàng đem lại phần lớn lợi nhuận, ta sẽ tập trung chăm sóc họ hết lòng và cố gắng khiến họ mua nhiều hơn, bằng cách nâng cấp dịch vụ và tạo ra các sản phẩm họ thích. Nếu ta thấy phần lớn khách hàng không sinh lời, ta có thể giảm chi phí bằng cách bỏ đi những dịch vụ đang cung cấp cho họ, và ta có thể tăng giá sản phẩm mà an tâm rằng nếu họ chuyển đi nơi khác, điều đó sẽ tốt hơn. Các giải pháp đó đi ngược lại với những cách thức quản trị, nhưng Nguyên lý 80/20 sẽ giúp ta có được sự tự tin để tạo nên những khác biệt mà lẽ ra phải làm từ rất lâu rồi.

Twitter là một ví dụ điển hình về sự thiếu cân bằng của thế giới. Khi có công bố rằng Tổng thống Obama sẽ có một bài phát biểu không được báo trước tại Nhà Trắng vào tối ngày 1 tháng Năm năm 2011, người dùng Twitter là những người đầu tiên biết được rằng đó là lời tuyên bố Osama bin Laden[1] đã bị tiêu diệt. Vào lúc 10 giờ 24 phút, giờ chuẩn Đông Bắc Mỹ (EST), hơn một tiếng trước khi phát sóng, Keith Urbahn, quản lý nhân sự tại văn phòng của Donald Rumsfeld[2] đã đăng lên Twitter: "Tôi được một người đáng tin cậy cho biết Osama Bin Laden đã bị tiêu diệt. Kinh thật." Trong vòng 60 giây, Brian Stelter, một phóng viên của tờ *New York Times*,

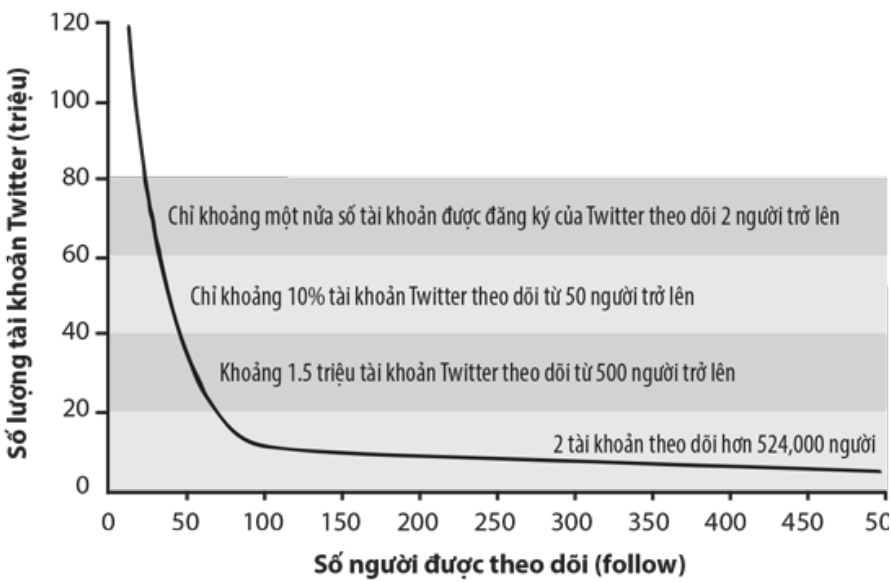
đã chia sẻ thông tin này cho những người theo dõi (follow) anh ta – hơn 50 ngàn người. Trong vòng vài phút sau, tin tức đã được biết đến rộng rãi, trong khi vẫn còn hơn nửa tiếng mới có phát ngôn chính thức. Chỉ năm người chịu trách nhiệm chính cho việc đó – Urbahn, Stelter và ba chủ tài khoản Twitter khác với số lượng người theo dõi lớn. Câu chuyện này đã cho thấy tầm quan trọng của số ít trong việc phát tán thông tin và quan điểm cho số nhiều.

---

[1] Osama bin Laden (1957–2011) là người cầm đầu tổ chức vũ trang al-Qaeda, từng bị FBI truy nã toàn cầu.

[2] Donald Rumsfeld (sinh năm 1932) từng hai lần giữ chức Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ.

Vào tháng Ba năm 2011, Twitter đã có khoảng 175 triệu người sử dụng và tờ *Silicon Valley Insider* đã đưa ra biểu đồ sau tương tự như Nguyên lý Pareto để cho thấy người dùng đã sử dụng dịch vụ như thế nào:



Rõ ràng, số người theo dõi những người khác giảm đáng kể mỗi khi hạn mức "theo dõi" được tăng lên. Chỉ khoảng 9% số tài khoản Twitter – 15 triệu người vào 2011 – theo dõi hơn 50 người khác, trong khi 1,5 triệu người khác – ít hơn 1% số người sử dụng – theo dõi hơn 1000 người khác. Điều này nghĩa là khoảng 10% của "những người theo dõi nhiều" chiếm tới 85% của tổng số người

được theo dõi.

Hãy xem xét doanh số của 20 quyển sách được đề cử cho Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh[1], vào năm 2011. Tổng số sách bán ra vào ngày 24 tháng Ba năm 2011 là 354.000 bản. Nhưng chỉ một cuốn sách, *Room* (Căn phòng) của Emma Donoghue đã chiếm đến 318.055 bản trong tổng số – tương đương với 89,8%. Vì một trong số 20 cuốn sách (5%) chiếm 90% tổng doanh số, chúng tôi gọi đây là mối quan hệ 90/5. Tuy nhiên, các giám khảo lại trao giải cho Téa Obreht, tác giả 25 tuổi người Mỹ gốc Serbia, cho cuốn tiểu thuyết đầu tay của cô, *The Tiger's Wife* (Người vợ của hổ). Tại thời điểm ra mắt, cuốn sách của Obreht được xếp hạng trên Amazon khá cao – ở vị trí thứ 35 – nhưng vẫn thua xa so với *Room* tại vị trí thứ 13. Tại thời điểm tháng Mười năm 2012, *Room* đã bán nhiều hơn *The Tiger's Wife* gấp ba lần – với số lượng 544.581 bản so với 167.501 bản.

---

[1] Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh (The UK's Orange Prize for Fiction) là giải thưởng dành cho các nữ tác giả thuộc mọi quốc tịch sáng tác tiểu thuyết bằng tiếng Anh.

Tôi đã kiểm tra xem có gì giống với kiểu mẫu 80/20 trong doanh số thu được từ những cuốn sách của chính mình không. Không ngạc nhiên lắm là có. Trong 20 đầu sách mà tôi viết hoặc là đồng tác giả, bốn cuốn hàng đầu – tức là 20% số sách – chiếm đến 86% tổng doanh thu.

Một kết quả thú vị khác xuất hiện khi tôi xếp hạng 263 thành phố ở Anh theo dân số, bắt đầu với London, sau đó tính tổng dân số trong 20% các thành phố hàng đầu – 52 thành phố lớn nhất. 52 thành phố đó có dân số là 25.793.036 người, trong khi cả 263 thành phố có tổng cộng 32.332.808 dân. 25,8 triệu là 79,8% của 32,3 triệu, vì vậy 20% các thành phố thật sự chiếm gần như chính xác 80% dân số!

Thị trường chứng khoán ở Mỹ cũng là một ví dụ khác cho sự mất cân bằng trong hành động. Tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, thông tin mới nhất là từ quý bốn năm 2011, khi mà 10 cổ phiếu đứng đầu trên bảng chỉ số tiêu chuẩn 500 của Standard & Poor chiếm một con số đáng ngạc nhiên là 92% của tổng số lợi ích, trong khi 490 cổ phiếu còn lại chỉ đóng góp có 8%. 10 trong số 500 cổ phiếu – chỉ 2% – cung cấp hơn 9/10 của tổng số lợi nhuận: một mối quan hệ 92/2. Bạn có thể nói việc tập trung quá mức trong thu lợi hàng quý như vậy là rất bất thường, nhưng nếu bạn

nhìn vào 20 năm trở lại đây, hơn 100% trong tổng lợi nhuận từ S&P 500 đến từ một phần nhỏ bé trong tổng số đó – 10 cổ phiếu hàng đầu. Bảng chỉ số nhìn chung đã cho thấy một sự tăng lên trong việc kiếm lời từ 7-10% mỗi năm trong hai thập kỷ trở lại đây. Nhưng nếu bạn loại trừ 10 cổ phiếu hàng đầu, thì 490 công ty còn lại có chỉ số phát triển trung bình là -3,3% trong cùng khoảng thời gian.

Điều tôi muốn nói là việc kinh doanh được thúc đẩy bởi các giới hạn cực độ, chứ không phải bởi các con số trung bình. Nếu không có 10 công ty đứng đầu đó, thị trường chứng khoán Mỹ đã chìm nghỉm như một cục đá rồi.

Các nguyên tắc 50/5, 20/1 và 50/1

Sự mất cân bằng giữa *số ít các yếu tố quan trọng và số nhiều các yếu tố không quan trọng* thể hiện trong bất cứ sự so sánh của nguyên nhân và kết quả nào, kể cả khi tỷ lệ chính xác có thay đổi giữa các trường hợp. Tỷ lệ chuẩn hiện nay là 80/20, nhưng việc 5% lý do hàng đầu tạo ra 50% kết quả cũng hoàn toàn có thể xảy ra, hay chỉ 1% những đầu vào cực kỳ hiệu quả sẽ tạo ra 20% các đầu ra quan trọng.

Hãy quay lại với Twitter. Bốn nhà nghiên cứu, bao gồm cả lý thuyết gia về mạng lưới nổi tiếng Duncan J. Watts, đã viết một bài luận vào năm 2011 có tên *Who Says What to Whom on Twitter* (tạm dịch: Ai nói gì với ai trên Twitter). Họ đã phát hiện ra rằng, chỉ 20.000 người dùng "cao cấp" – ít hơn 0,05% tổng số người dùng đã đăng ký – thu hút gần như 50% tất cả sự chú ý trên Twitter. Khi làm tròn số thì đó là một mối quan hệ 50/0!

Bạn có thể đoán được số phần trăm sách được xuất bản chiếm 50% tổng doanh số sách bán ra không? Hay số phần trăm công ty chiếm một nửa tổng giá trị của tất cả các công ty? Hay số phần trăm dược phẩm hợp pháp chiếm một nửa doanh số thuốc bán ra trên thế giới?

Hầu hết mọi người sẽ đoán rằng, từ 5 đến 20% số sách, công ty hay dược phẩm chiếm một nửa tổng giá trị của thị trường tương ứng. Nhưng theo Nassim N. Taleb và các đồng nghiệp trên tờ *Harvard Business Review* (Đánh giá kinh doanh Harvard), số ra tháng Mười năm 2009, câu trả lời đúng là nhỏ hơn 1%. Bài viết cho hay: "Dưới 0,25% trong tổng số các công ty được đăng ký trên thế giới đại diện cho khoảng một nửa tổng số vốn thị trường, ít

hơn 0,2% số sách chiếm khoảng một nửa doanh số sách bán ra, và ít hơn 0,1% số dược phẩm tạo nên hơn một nửa doanh số của ngành công nghiệp dược phẩm".

Nếu ta nhìn vào sự tăng trưởng thu nhập của Mỹ, được Văn phòng Ngân sách Quốc hội Mỹ báo cáo vào tháng Mười năm 2011, ta sẽ thấy một xu hướng xã hội cực đoan – và đáng lo ngại. Từ 1983 đến 2011, sau khi điều chỉnh lạm phát, thu nhập ở Mỹ tăng lên 62% – một con số khá lớn trong lịch sử. Nhưng đa số người Mỹ lại không có cuộc sống khá hơn. Lý do rất đơn giản: hóa ra 20% dân Mỹ được trả lương thấp nhất chỉ được hưởng 18% tăng trưởng thu nhập trong vòng 20 năm đó, trong khi 1% những người giàu nhất có thu nhập tăng vọt tới 275%. Hơn 50% tổng số tăng trưởng nằm ở 1% hàng đầu.

Trong một ví dụ khác, nhà sử học người Anh Niall Ferguson lôi kéo sự chú ý tới sự ảnh hưởng trí tuệ đáng ngạc nhiên của những người Do Thái ở Mỹ:

> Vai trò của người Do Thái trong đời sống trí tuệ phương Tây vào thế kỷ XX – đặc biệt ở Mỹ – thực sự rất không cân xứng... Chỉ chiếm khoảng 0,2% dân số thế giới và 2% dân số Mỹ, nhưng người Do Thái đoạt 22% số giải thưởng Nobel, 20% số huy chương trong các lĩnh vực toán học và 67% số huy chương John Clarke Bates cho các nhà kinh tế học ở độ tuổi dưới 40. Người Do Thái cũng thắng 38% số giải Oscar cho hạng mục Đạo diễn xuất sắc nhất, 20% số giải thưởng Pulitzer cho truyện phi hư cấu và 13% số giải Grammy Thành tựu Trọn đời.

Có khá nhiều các ví dụ khác về một nhóm thiểu số có ảnh hưởng không cân xứng với số lượng bé nhỏ của mình:

- Vào năm 1999, hai nhà nghiên cứu của công ty Xerox đã phát hiện ra rằng 5% số trang web chiếm tới 75% tất cả lưu lượng internet. Nếu là 7% thì chiếm 80%, và chỉ 119 số trang web (ít hơn 1% trong tổng số) có đến 32% tổng số người truy cập. Và các trang web đó gần như chắc chắn đã được quan tâm hơn rất nhiều. Điều này thể hiện rất rõ trong sự trỗi dậy của Yahoo và Google, hai trang web có số lượng truy cập nhiều hơn hàng triệu lần so với các trang web của bạn và tôi.

- Chỉ 1,5% số ngôn ngữ trên thế giới được sử dụng bởi 90% số người.

- Một nghiên cứu về 300 bộ phim được công chiếu trong 18 tháng cho thấy, chỉ bốn bộ phim trong số đó – 1,3% – chiếm 80% doanh số vé bán ra.

• Trong ngôn ngữ thông dụng, chưa tới 1% số từ được dùng trong 80% thời gian.

• Bill Bryson[1] từng vui vẻ nói rằng, có 30.000 loại thực vật có thể ăn được trên hành tinh của chúng ta. Nhưng chỉ 11 loại trong số đó chiếm 93% tất cả những gì ta ăn – làm tròn số thì đó là một mối quan hệ 93/0 (vì 11 là khoảng 0,04% của 30.000). Bạn có thể kể tên 11 loại thực vật đó không? Tôi nghĩ ra được khoai tây, gạo, ngô, yến mạch, đậu và lúa mỳ.

---

[1] Bill Bryson: Tác giả nổi tiếng người Anh - Mỹ. Ông hay viết sách về du lịch, ngôn ngữ Anh và khoa học.

• Tiểu thuyết gia trinh thám David Baldacci nói rằng 3% trong tổng số các khu vực của Washington D.C. chịu trách nhiệm cho hơn 70% trong tổng số các tội ác bạo lực của toàn thành phố.

Vậy còn cái "đuôi dài" thì sao?

Năm 2006, Chris Anderson, trong cuốn sách có sức ảnh hưởng lớn *The Long Tail* (Cái đuôi dài)[2], đã đưa ra hai ý tưởng:

---

[2] Lý thuyết "Cái đuôi dài" nói về xu hướng chuyển dịch từ chỗ chỉ tập trung vào một vài mặt hàng được ưa chuộng sang việc đa dạng hóa tối đa các sản phẩm phục vụ, những thị trường ngách, cùng với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ, đặc biệt là internet.

• Internet đã cho phép các bộ phim, cuốn sách, bài hát và những vật phẩm khác tạo ra lợi nhuận cho dù chúng tương đối không nổi tiếng – một hiện tượng văn hóa mới. Ông nói, chắc chắn sẽ có những tác phẩm thành công, nhưng chi phí lưu trữ thấp hơn trên internet cho phép một "cái đuôi dài" của những vật phẩm ít tiếng tăm được bán đi, đáp ứng các nhu cầu chưa được tận dụng hiện nay. Cửa hàng bán đĩa lớn nhất thế giới hiện nay chỉ có thể chứa 15.000 album, nhưng Amazon lại cung cấp tới 250.000 album, trong khi iTunes có những danh sách hàng triệu bài hát riêng lẻ để tải xuống.

• Hơn nữa, Anderson khẳng định rằng "cái đuôi dài" sẽ ngày càng béo lên, vì phần trăm trong tổng doanh số của các tác phẩm không gây tiếng vang sẽ ngày càng tăng lên. Ông cho

> rằng thị trường tổng sẽ bị phân mảnh thành hàng loạt các thị trường nhỏ, điều tương tự đã xảy ra với truyền hình. Nếu điều này xảy ra, ưu thế của các tác phẩm lớn sẽ giảm dần... và Nguyên lý 80/20 sẽ trở nên kém rõ ràng hơn.

Ưu điểm trong giả thuyết của Anderson là nó có thể được kiểm chứng. Từ khi cuốn sách của ông được xuất bản, một số nghiên cứu đã kiểm tra không chỉ khả năng kiếm lợi tương đối của các tác phẩm thành công (đầu mối phân bổ) và các tác phẩm ít tiếng vang (cái đuôi dài), mà còn cả cách sự cân bằng giữa chúng đã thay đổi theo thời gian như thế nào.

Trong một bài báo có tiêu đề *Should You Invest in the Long Tail*? (Bạn có nên đầu tư vào cái đuôi dài không?), được đăng trong số tháng Bảy-tháng Tám năm 2008 của tờ *Harvard Business Review*, nhà nghiên cứu Anita Elberse đã phân tích dữ liệu cô lấy được từ Rhapsody - một trang web cho đóng phí cố định hàng tháng để có quyền truy cập trực tuyến hơn một triệu bài hát. Trong khoảng thời gian ba tháng vào năm 2006, 60.000 người đăng ký đã nghe 32 triệu bài hát. Tốp 10% bài hát hàng đầu chiếm 78% tổng số lượt nghe (một mẫu 78/10), trong khi 1% hàng đầu chiếm tới 32% tổng lượt nghe (32/1). Bằng cách phân tích dữ liệu từ Nielsen SoundScan về tổng doanh số nhạc bán ra (dưới dạng đĩa và lượng tải về) từ tháng Một năm 2005 đến tháng Tư năm 2007, Elberse đã phát hiện ra một sự thay đổi nhanh chóng, theo đó doanh số trực tuyến tăng từ 1/3 lên 2/3. Cái đuôi rõ ràng đã dài hơn rất nhiều, vì internet cho phép khách hàng mua các bản nhạc từ những nghệ sĩ không mấy tên tuổi. Tuy nhiên, Elberse đặc biệt nhấn mạnh rằng: "Sự tập trung vào doanh số trực tuyến mạnh hơn rất nhiều so với doanh số đĩa bán ra. Khi thị phần các bài hát trực tuyến ngày càng tăng lên, thì mức độ tập trung trong doanh số cũng vậy. Chiếc đuôi dài ra nhưng cũng trở nên phẳng hơn. Một số lượng ca khúc ngày càng nhỏ tiếp tục chiếm một phần lớn nhu cầu."

Elberse cũng kiểm tra các điểm cho thuê đĩa DVD, sử dụng dữ liệu từ Quickflix, một nhà cung cấp ở Úc. Một lần nữa, nửa đầu giả thuyết của Anderson đã được chứng minh là đúng – từ năm 2000 đến năm 2005, số lượng đĩa DVD từng được thuê chỉ một hay hai lần một tuần đã tăng gần gấp đôi.

> Tuy vậy, trong cùng khoảng thời gian đó, số lượng đĩa không bán được trong một tuần tăng gần gấp bốn. Vì vậy cái đuôi đại diện cho một con số tăng lên nhanh chóng của các sản phẩm được mua rất ít hoặc không bao giờ được mua. Thay vì lớn lên, cái đuôi ngày càng dài ra và phẳng hơn... Hơn nữa, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, thành công

được tập trung ở một con số ngày càng nhỏ các sản phẩm bán chạy nằm ở đầu biểu đồ phân bố. Từ năm 2000 đến năm 2005, số lượng các bộ phim chiếm 10% doanh thu hàng tuần giảm xuống hơn 50% – một sự tăng về độ tập trung thường gặp trong các thị trường mà kẻ thắng sẽ có tất cả.

Như vậy, ngược lại với việc lật đổ Nguyên lý 80/20, như Anderson đã dự đoán, việc phân tích cái đuôi dài một lần nữa cho thấy các hành vi quan trọng vẫn xảy ra ở điểm đầu của sự phân bố. Rất tuyệt khi một cái đuôi dài tồn tại, nhưng nó cũng chẳng giúp được gì cho những nhà quản lý hiện đại.

Điều này cũng cho thấy rằng các xu hướng 80/20 gần như luôn mạnh hơn trên mạng so với ngoài đời thực. Khi internet tiếp tục mở rộng thị phần của mình, chúng ta nên dự đoán tỷ lệ chuẩn sẽ thay đổi từ 80/20 thành 90/10, 95/5 hoặc thậm chí 99/1. Không ngạc nhiên chút nào khi Cựu Giám đốc Điều hành của Google, Eric Schmidt, hoàn toàn hiểu được hiện tượng này:

"Tôi muốn nói với bạn rằng, internet đã tạo ra một sân chơi công bằng đến nỗi, cái đuôi dài là nơi chúng ta cần đặt mình vào… Tuy nhiên, sự thực không phải như vậy."

Tại sao Nguyên lý 80/20 quan trọng với các nhà quản lý?

Nguyên lý 80/20 đi ngược lại dự đoán của chúng ta rằng số nhiều sẽ quan trọng hơn số ít. Chỉ có điều khi nói về mặt kết quả, dự đoán ấy hầu như không bao giờ đúng.

Trong thế giới hiện đại, ta sẽ nghĩ theo chiều hướng 50/50 chứ không phải 80/20. Ta luôn cho rằng thế giới phải cân bằng. Ta dự đoán 50% lý do sẽ dẫn tới 50% kết quả. Ta nghĩ rằng mọi nguyên nhân và kết quả đều có tầm quan trọng như nhau. Dù cho ta có nhận ra hay không, nhưng đó là tâm lý chung, là sự đánh giá mặc định đầy thiếu sót của chúng ta.

Điều này thể hiện rõ nhất trong kinh doanh. Một trong những giả định ngu ngốc, điên rồ, gây hại nhưng lại trường tồn nhất của giới kinh doanh, đó là *tất cả* mọi nguồn doanh thu đều có tầm quan trọng như nhau. Hoàn toàn sai lầm.

Sự huyễn hoặc rằng tất cả nguồn doanh thu đều có giá trị như nhau gây ra những sai lầm khó tin, ngớ ngẩn nhất trong giới kinh doanh. Nó dẫn đến việc phí phạm những khoản tiền và công sức

khổng lồ để chạy theo những khách hàng hoàn toàn không thích hợp, thường là những khách hàng nhỏ và ít quan trọng hơn: có đến 9/10 số khách hàng mới không giúp ta tăng lợi nhuận. Điều này cũng dẫn đến việc thu mua tốn kém và đôi khi dẫn tới phá sản. Hãy nghĩ đến việc AOL mua lại Time Warner vào năm 2000 với giá 164 tỷ đô la. Bob Pittman, giám đốc của AOL, giải thích cái giá đó bằng câu: "Tất cả những gì bạn cần làm là dùng một chất xúc tác (với Time Warner) và trong một khoảng thời gian ngắn, tốc độ tăng trưởng sẽ giống như một công ty internet." Nếu nói về việc thua lỗ tăng lên, ông hoàn toàn đúng. Hai năm sau, AOL Time Warner đã lỗ 99 tỷ đô và tổng giá trị của AOL tụt từ 226 tỷ đô xuống chỉ còn dưới 1/10.

Cùng một giả định sai lầm cũng khuyến khích việc mở rộng đến các sản phẩm không thu hút khách hàng cốt lõi của công ty, hoặc không phù hợp với các kênh phân phối và định vị thương hiệu của nó. Hãy nghĩ về nỗ lực thảm họa của Coca-Cola khi bán nước hoa quả và nước tăng lực. Giả định sai lầm cũng thúc đẩy các cuộc phiêu lưu tới thị trường nước ngoài, nơi có các điều kiện và đối thủ khác biệt, và là nơi mà đối thủ cạnh tranh địa phương có vô số lợi thế ẩn giấu. Hãy nghĩ về cuộc lấn sân nóng vội của chuỗi cửa hàng bán lẻ nổi tiếng ở Anh - Marks & Spencer, sang thị trường Mỹ, bao gồm việc mua lại Brooks Brothers và Kings Super Markets tốn kém, cũng như thất bại của công ty này tại Canada, Pháp và thậm chỉ cả Afghanistan.

Việc nhận định rằng mọi doanh số đều tốt dẫn tới sự tăng trưởng không lợi nhuận. Các nhà quản lý bất cẩn thường gán cùng một mức độ quan trọng cho những khách hàng mới: không quan tâm, hay phàn nàn – những người mua ít, đòi hỏi giá thấp vô lý, làm mất tinh thần của nhân viên và các khách hàng khác – so với những khách hàng trung thành lâu năm và nhiệt huyết – những người trả tiền đầy đủ, giới thiệu sản phẩm cho bạn bè của họ và cải thiện tinh thần cho những nhân viên tốt nhất của công ty...

Tại sao những nhà quản lý tài giỏi lại mắc phải những sai lầm này?

Vì họ nghĩ thế giới là 50/50. Họ cho rằng các kết quả tới từ nguyên nhân theo một cách tuyến tính và gần như tương đương nhau. Họ nghĩ rằng tất cả doanh thu đều mang lại lợi nhuận. Họ nghĩ theo hướng *trung bình*.

Họ không hiểu rằng thế giới thật ra là 80/20. Một khách hàng này *không* tốt bằng một khách hàng khác. Một mảng kinh doanh hay

sản phẩm này *không* tốt bằng một mảng kinh doanh hay sản phẩm khác. Một đô la doanh thu này *không* đáng giá bằng một đô la khác.

Điều thường gặp là chỉ 1/5 số khách hàng chiếm khoảng 4/5 tổng giá trị của một công ty, có nghĩa là 4/5 số khách hàng còn lại chỉ đáng giá 1/5. Nếu tính tổng, bạn sẽ nhận ra rằng một khách hàng cốt lõi sẽ đáng giá gấp *16 lần* một khách hàng bình thường. Đây là một con số đáng ngạc nhiên, vì vậy việc ta thấy điều đó khó tin cũng rất dễ hiểu. Và cũng chẳng ngạc nhiên khi ta không tận dụng nó. Nhưng đó là sự thật. Con số "16 lần" cũng xuất hiện trong khá nhiều phương diện của thế giới 80/20.

Chẳng hạn, khoảng 100 nhân viên của bạn đang tạo ra 100 đơn vị của một sản phẩm nhất định. Theo mẫu chuẩn của chúng tôi, chỉ 20 người trong số họ sẽ làm ra 80 đơn vị sản phẩm trong tổng số. Trung bình, mỗi người làm việc siêu hiệu quả đó sẽ tạo ra được bốn đơn vị. Trong khi 80 nhân viên còn lại chỉ làm ra được có 20 đơn vị. Vậy mỗi người làm việc kém hiệu quả đó trung bình chỉ tạo ra được 1/4 sản phẩm.

Vậy cần 16 người làm việc kém hiệu quả (16 x 0,25 = 4) để làm ra cùng một số lượng sản phẩm mà một người làm việc siêu hiệu quả có thể tự mình làm. Người làm việc siêu hiệu quả có hiệu suất cao gấp 16 lần những người làm việc kém hiệu quả. Đây là nguyên tắc 16 lần mang tính đột phá.

Để một hành động đi từ mức độ "kém hiệu quả" cho tới mức độ "siêu hiệu quả", nó phải được cải thiện gấp 16 lần. Tất nhiên, điều đó chỉ thật sự đúng khi sự mất cân bằng chính xác là 80/20 - một điều ít khả năng xảy ra. Nhưng một sự cải thiện từ 10 đến 20 lần, hay nhiều hơn thì gần như luôn khả thi.

Sự thật là, nghiên cứu của bản thân tôi cho thấy Nguyên lý 80/20 có thể đã *đánh giá thấp* mức độ mất cân bằng. Trong một trường hợp gần đây, dữ liệu chỉ ra rằng 116% lợi nhuận của một công ty có thể tới từ 18% khách hàng của nó. Nhóm khách hàng còn lại thường gây lỗ. Các nghiên cứu khác, được thực hiện dưới danh nghĩa của những ngân hàng đứng đầu Bắc Mỹ, đã cho ra các kết quả tương tự. Một nghiên cứu về Ngân hàng Hoàng gia Canada (Royal Bank of Canada), có trụ sở tại Toronto, cho thấy 17% khách hàng đóng góp đến 93% lợi nhuận. Các nghiên cứu khác kết luận rằng từ 15 đến 25% khách hàng đem lại từ 80 đến 95% lợi nhuận.

Giá trị của Nguyên lý 80/20 là nó có thể thay đổi suy nghĩ của bạn

từ một cách nhìn thế giới được chấp nhận rộng rãi nhưng sai lầm sang một cách khác khó tin hơn, nhưng chính xác hơn. Cách nghĩ 50/50 chỉ như là phiên bản hiện đại của tấm bản đồ mà Columbus và các nhà thám hiểm khác sử dụng vào thế kỷ XV. Cách nghĩ 80/20 giống như Google Earth vậy. Nó chỉ ra bức tranh chân thực và rõ ràng đáng kinh ngạc, tới tận chi tiết nhỏ nhất. Nguyên lý 80/20 mở ra một cánh cửa sổ mới cho thế giới – khó hiểu và khó chấp nhận nhưng lại cho ta những hiểu biết quý giá và thay đổi đáng kể sự hiệu quả trong cách làm việc của ta.

Bạn có thể tưởng tượng công việc sẽ thế nào nếu bạn luôn đưa ra những quyết định 80/20?

Bạn sẽ không bao giờ thiếu thời gian. Bạn sẽ chỉ giải quyết các vấn đề quan trọng và đáng lưu ý. Bạn sẽ khiến việc kinh doanh của mình hiệu quả và sinh lời hơn rất nhiều. Bạn có thể nói cho đồng nghiệp biết cách khiến công việc của họ dễ dàng và vui vẻ hơn. Bạn sẽ xác định được khách hàng tốt nhất cho mình và biết cách khiến họ hài lòng hơn bao giờ hết. Bạn sẽ trân trọng sức mạnh thực sự của việc kinh doanh: những thứ hiếm có và giá trị đem lại một lợi thế lớn so với các đối thủ cạnh tranh.

Hãy tưởng tượng sự an tâm và bình tĩnh mà bạn sẽ tận hưởng nếu có thể thường xuyên tiếp cận cốt lõi vấn đề và loại bỏ một vài yếu tố thông thường, ít quan trọng trong công việc và có sự tự tin để không phí thời gian vào những việc đó.

Nguyên lý 80/20 chính là tấm hộ chiếu đưa bạn đến thiên đường của công việc. Phần hai sẽ giải thích cách áp dụng nó.

Phần hai
10 CÁCH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ 80/20

Giờ là phần thực hành.

Đừng ngại ngần trước việc có đến 10 cách khác nhau. Hãy nghĩ về chúng như một cuốn thực đơn mà bạn có thể lựa chọn chứ không phải một danh sách kỹ năng mà bạn phải thành thạo tất cả. Chỉ cần áp dụng được một trong 10 cách – điều này không khó chút nào – bạn có thể tạo nên một sự khác biệt rõ ràng cho bản thân. Bữa ăn một món có khi lại là quá đủ.

Sự thật thâm thúy về Nguyên lý 80/20 là có nhiều con đường đem đến kết quả và thành công. Bạn không cần sự cân bằng. Thành thạo một trong 10 cách sẽ đưa bạn đi xa hơn là học cả 10 cách.

Vì vậy hãy thoải mái đọc sách theo cách bạn thích. Tôi có lời khuyên là hãy chọn cách mà bạn thấy thích nhất và thực hành nó. Bạn sẽ thấy kết quả rất nhanh, nhưng mỗi cách cũng khá phức tạp, vì vậy bạn có thể sẽ phải học trong vòng sáu tháng, một năm, hoặc một thập kỷ.

Mỗi cách đem lại một phần thưởng lớn cho công sức bạn bỏ ra. Vì vậy bạn có thể quyết định thuần thục một cách… có thể học tiếp một cách khác… và có thể học tiếp một cách khác nữa. Bạn có thể quyết định sẽ thành thạo hai hoặc ba cách. Hay bạn có thể đặt mục tiêu học được toàn bộ kỹ năng trong một vài năm.

Một lựa chọn khác là làm theo chủ nghĩa chiết trung – kết hợp các kỹ thuật nhất định mà bạn thích và tạo ra một kỹ năng tốn ít công sức nhưng vẫn cho ra kết quả tốt theo phong cách của bạn.

Tất cả tùy thuộc vào bạn.

Tôi phải nói thật rằng, một số cách sẽ dễ hơn số còn lại. Tôi đã đặt những cách dễ ở đầu sách, và những cách khó hơn ở cuối. Nhưng tất nhiên, bạn có thể sẽ phát hiện ra rằng mình thích hợp hơn với một trong những cách "khó", trong trường hợp đó hãy tiến tới thôi.

Hãy nhớ rằng, đây không phải là một bài kiểm tra. Bạn sẽ có khá nhiều thời gian. Hãy từ từ và đừng ngạc nhiên nếu 10 năm sau bạn vẫn đang học cách áp dụng một vài trong số 10 cách này. Nhưng nếu bạn muốn công việc trở nên dễ dàng, vui vẻ hơn và muốn đạt được kết quả tốt hơn, bạn cần áp dụng những kiến thức này và bắt đầu đưa ra các quyết định chuẩn hơn ngay lập tức.

Đừng chỉ đọc cuốn sách này. Hãy nghĩ về nó như một mỏ quặng gồm những tài nguyên giúp thay đổi hành vi mà bạn có thể khai thác, để khiến mình trở thành nhà quản lý tốt nhất có thể.

Cách thứ nhất
Nhà quản lý Điều tra

Sự tò mò quan trọng hơn kiến thức.

Albert Einstein

Việc kinh doanh sổ tay

Bạn sẽ làm gì khi biết mình có một vấn đề mà không biết cách giải quyết? Đó là một câu hỏi mà tôi cùng một vài người bạn đã phải chật vật trả lời vào năm 1990, khi chúng tôi trở thành cổ đông lớn nhất của Filofax. Công ty bán sổ tay cá nhân nổi tiếng này đã bị sụt doanh thu sau cú nhảy vọt vào giữa những năm 1980. Khi chúng tôi tiếp quản, Filofax đang thua lỗ nhanh chóng. Tưởng chừng như một vài tháng nữa, nó sẽ phá sản.

Việc đầu tiên chúng tôi làm là tìm hiểu xem vấn đề là gì. Với Nguyên lý 80/20 làm nền tảng, chúng tôi muốn biết liệu có một vài sản phẩm cốt lõi vẫn đang sinh lợi tốt, và liệu các dòng sản phẩm khác có đang gây lỗ nặng hay không.

Công ty làm ra hai loại sản phẩm chính – bìa kẹp hồ sơ bằng da với sáu vòng kẹp kim loại; và giấy in sẵn, bao gồm một tờ lịch/nhật ký đi kèm trong đó – nhưng chúng tôi cần biết loại bìa kẹp và giấy nào có thể kiếm lời và loại nào gây lỗ. Một cuộc dạo quanh nhà kho đã làm sáng tỏ nhiều điều. Các kệ hàng đầy các món đồ đặc biệt. Các bìa kẹp hồ sơ đủ hình thù kích cỡ, với bìa bọc rất đa dạng. Rất nhiều trong số đó được làm từ da karung[1]. Chúng tôi chẳng biết karung là gì, nhưng đống hàng tồn cho thấy lũ rắn đã chết vô ích. Sau đó chúng tôi đi qua một núi giấy nhớ. Chúng được xếp gọn gàng theo rất nhiều chủ đề. Sau một vài phút, chúng tôi tìm thấy giấy nhớ về ngắm chim, cầu, cờ vua, nhiếp ảnh, lướt gió… vô số kể. Mỗi loại có cả ngàn tờ và có vẻ như chúng đã nằm đó rất lâu.

[1] *Một loại da rắn.*

Chuyến thăm nhà kho đã cho chúng tôi giả thuyết 80/20 đầu tiên. Có ba hay bốn loại bìa kẹp và giấy chính. Loại thông dụng nhất là một loại "tiêu chuẩn", bao gồm lịch của năm, một khoảng trống để ghi chép trong các buổi họp và một vài trang thông thường như tấm bản đồ hệ thống tàu điện ngầm ở New York hay London. Chúng tôi đoán – hoặc ít ra là hy vọng – rằng khoảng nửa tá các sản phẩm ưa thích có thể kiếm ra tiền. Nhưng phần lớn lại là gánh nặng.

Điều này đã được chứng minh khi chúng tôi tìm hiểu kỹ hơn. Chỉ 4% hàng tồn kho (SKU) tạo ra 93% doanh thu của Filofax. Các sản phẩm hàng đầu này thu về 20% lợi nhuận, 96% còn lại hoàn toàn không sinh lời.

Sau đó chúng tôi phát hiện ra rằng 20% khách hàng của mình – những cửa hàng bán lẻ có bán sản phẩm của chúng tôi – chiếm đến 91% tổng doanh số. Bước tiếp theo là tìm đến và hỏi họ xem vấn đề đang gặp phải là gì. Họ nói rằng những cuốn sổ tay đó quá đắt. Một đối thủ mới tên là Microfile đang bán một sản phẩm tương tự với mức giá chỉ bằng một nửa và đã chiếm được khá nhiều thị phần của Filofax. Đột nhiên chúng tôi nhận ra rằng, ban quản trị cũ đã nhầm. Họ cho rằng toàn bộ thị trường đã sụp đổ. Nhưng không, chỉ có *thị phần* của chúng tôi sụp đổ mà thôi.

Chúng tôi đã hỏi những nhà bán lẻ xem liệu mình có phải đặt giá thấp như Microfile hay không. Họ trả lời là không – Filofax vẫn có thể đặt giá cao, nhưng chỉ nên cao hơn khoảng 10-15% chứ không phải là 50%. Chúng tôi đã giảm giá theo lời khuyên đó, và bảo đảm rằng chi phí của mình cũng thấp như của Microfile. Cắt giảm chi phí rất dễ vì chúng tôi đã cơ cấu lại số lượng sản phẩm của mình và sổ tay của chúng tôi bắt đầu bán chạy trở lại với mức giá mới thấp hơn. Trong vòng ba năm, doanh số đã tăng gấp bốn và chúng tôi đã kiếm được lợi nhuận. Khi chúng tôi bán công ty, những nhà đầu tư đã kiếm được gấp bảy lần số tiền ban đầu.

Một tinh thần học hỏi

Trẻ con học cách đặt câu hỏi từ rất sớm, qua đó mở ra những cánh cửa mới cho thế giới của mình. Những câu hỏi cho phép các em kết nối những bí mật của cuộc sống và học được cách thích nghi với môi trường xung quanh. Tốc độ phát triển cá nhân của trẻ phụ

thuộc vào số lượng cũng như chất lượng những câu hỏi các em đặt ra, và quyết tâm giải thích sự tồn tại của các em. Nếu bạn có con nhỏ, bạn sẽ thấy quá trình tuyệt vời – kỳ lạ, đáng kinh ngạc, diệu kỳ, ấn tượng và hiệu quả – này hàng ngày.

Khi lớn lên, chúng ta thường có xu hướng không đặt câu hỏi mà đưa ra câu trả lời – thường không quá mới mẻ. Chúng ta ngừng suy nghĩ. Sự kinh ngạc của chúng ta trước những bí ẩn cuộc sống biến mất. Khi đã có được *một số* hiểu biết về môi trường của mình, chúng ta chấp nhận như thể nó luôn đúng. Vì ngừng đặt ra những câu hỏi, nên chúng ta mất đi khả năng tìm ra những điều mới. Cuộc sống trở nên nhàm chán và tẻ nhạt hơn.

Các thám tử thì lại khác, đó là lý do vì sao các vụ án bí ẩn lại thu hút được nhiều người như vậy. Các thám tử hư cấu – từ Sherlock Holmes cho tới thanh tra John Rebus – đều luôn muốn tìm lời giải cho một câu hỏi đặc biệt: *ai là thủ phạm*? Họ đạt được mục tiêu này bằng cách nghĩ đến những điều không tưởng và điều tra những đầu mối dường như không hứa hẹn chút nào. Câu trả lời khi được đưa ra phải thật mới mẻ và bất ngờ. Các thám tử và nhà khoa học là một trong số ít những người trưởng thành vẫn suy nghĩ như trẻ con. Họ vui sướng vì được đặt câu hỏi và có thêm kiến thức.

Các nhà quản lý cũng nên hành động tương tự. Đặt câu hỏi và không tự động tin vào những gì người khác tin, hay chấp nhận mọi thứ người ta bảo bạn – nói cách khác, nghĩ theo hướng điều tra – là một hoạt động 80/20. Nó đem lại những hiểu biết mà đôi khi khiến thực tế đảo lộn và cho phép bạn tồn tại ở một tầm cao hơn. Việc điều tra cho thấy một thế giới ngầm không bị nghi ngờ – một nơi mà những gì ta cho là tốt lại có thể là xấu, nơi có đủ các đường dây bí ẩn, nơi một sự kiện nhỏ nhặt cũng có thể gây ra một vụ án lớn, nơi những cảm xúc mạnh mẽ ẩn giấu, phá vỡ vẻ yên bình bên ngoài.

Trong kinh doanh, kiểu điều tra hiệu quả nhất sẽ không nhìn vào những con số trung bình vì chúng rất dễ dẫn ta đi sai hướng. Kinh doanh không được thúc đẩy bởi những con số trung bình, nó được thúc đẩy bởi những ngoại lệ, những cực hạn. Đằng sau con số trung bình luôn có một vài yếu tố tốt và rất nhiều yếu tố tồi tệ. Nhiệm vụ của nhà quản lý điều tra là phân biệt được cái nào là tốt. Một khi bạn vào guồng, việc điều tra sẽ cho bạn một lợi thế cũng như sự hứng khởi mà ít nhà quản lý nào biết đến.

Điều tra rất thú vị. Nếu bạn hỏi đúng câu thì công việc này cũng

tương đối dễ dàng nữa. Sử dụng phương thức 80/20, bạn sẽ biết cách hỏi một vài câu mấu chốt, có thể đem lại toàn bộ câu trả lời bạn cần.

Câu hỏi quan trọng nhất là:

Có một vài sản phẩm hoặc khách hàng nào sinh lợi rất nhiều hay không?

Đây là gợi ý cho bạn: câu trả lời luôn là có.

Giờ đây việc bạn cần làm là xác định các sản phẩm và khách hàng sinh lợi rất nhiều đó.

Và tương tự, hãy tìm ra đâu là những sản phẩm hay khách hàng thực sự gây ra thảm họa.

Ai là khách hàng cốt lõi của bạn và điều gì khiến họ khác số còn lại?

Tiêu chuẩn 80/20 cho thấy gần 4/5 lợi nhuận của bạn sẽ tới từ chỉ 1/5 số khách hàng của bạn. Đó là những khách hàng cốt lõi, nằm trong mối quan hệ có lợi cho cả hai bên và họ đóng vai trò cực kỳ thiết yếu cho tương lai công ty của bạn. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý không biết khách hàng cốt lõi của họ là ai, chưa kể đến việc hiểu được tại sao họ lại quan trọng như vậy. Một sai lầm thường gặp là họ nghĩ rằng, *hầu hết* khách hàng đều quan trọng. Điều này gần như luôn là ảo tưởng, vì chỉ có khách hàng cốt lõi mới quan trọng. Một khi bạn nhận ra điều đó, hãy xác định họ là ai và tập trung vào việc chăm sóc họ, bạn sẽ thấy lợi nhuận tăng lên với lượng công sức bỏ ra tương đối ít.

Vậy tại sao hầu hết các nhà quản lý vẫn ở trong bóng tối, tập trung vào phần lớn khách hàng không quan trọng và bỏ qua số ít thiết yếu? Câu trả lời là do các hệ thống kế toán được xây dựng trên những con số trung bình, không phải cực hạn. Nhiệm vụ của bạn là xây dựng một hệ thống mới bằng cách điều tra hệ thống khách hàng của mình, xác định kiểu mẫu 80/20 (hay thậm chí một kiểu mẫu kém cân bằng hơn) và tập trung vào 20% đó.

Gần đây tôi đã nghiên cứu một công ty mua bán hàng hóa trực tuyến và phát hiện ra rằng, chỉ 17% khách hàng của họ đem lại 122% lợi nhuận, 83% còn lại chỉ gây lỗ. Thoạt nhìn, dường như rất dễ để xếp khách hàng của công ty đó vào hai loại tốt và xấu cho việc kinh doanh: các thương gia *nghiệp dư* – những người có một

chút tiền và thích trao đổi hàng hóa, nhưng không buôn bán để kiếm sống – sinh lợi hơn rất nhiều so với những người *chuyên nghiệp*. Nhưng chỉ nhìn vào nhóm nghiệp dư nói chung thì ta sẽ không thể hiểu hết mọi chuyện. Dù cho với tư cách một nhóm, những người nghiệp dư sinh lời khá nhiều, nhưng chính con số trung bình đã che giấu điều *thực sự* quan trọng.

Khi tìm hiểu vấn đề sâu hơn, tôi phát hiện ra rằng quy mô cũng đóng vai trò quan trọng (như vẫn thế xưa nay). Các thương gia nghiệp dư quá nhỏ *không sinh lời*, và kể cả những thương gia cỡ vừa cũng gây lỗ, tuy nhiên ở mức độ nhẹ hơn. Lý do cho việc này rất đơn giản. Chi phí thuê các thương gia (được biết đến với cái tên "phí thu mua" trong giới quảng cáo và tiếp thị) lớn hơn rất nhiều so với số lợi nhuận công ty thu về từ việc mua bán của họ. Lý do là vì họ không mua bán nhiều khi vào website *và* họ thường không gắn bó được lâu.

Ngược lại, một số ít các thương gia nghiệp dư cỡ lớn sinh lợi cực kỳ nhiều cho công ty. Chẳng tốn một đồng nào để thuê họ vì họ là những người nhiệt tình, sẵn sàng làm mọi việc để tiếp cận được với trang web của công ty. Họ thích sản phẩm đến mức họ đi giới thiệu cho những người cùng sở thích. Và họ rất hài lòng với dịch vụ – thứ thân thiện với người sử dụng và thú vị hơn bất cứ sản phẩm của bất cứ hãng nào – đến mức họ sẵn sàng vui vẻ trả hoa hồng nhiều hơn những người chuyên nghiệp. Hơn nữa, những người nghiệp dư quan trọng này đóng góp rất nhiều cho việc thử sản phẩm. Một loạt những sản phẩm như vậy đã cho phép công ty tăng doanh thu qua thời gian với mỗi khách hàng nhiệt tình. Họ là sự đối nghịch hoàn toàn với những người nghiệp dư nhỏ không quan trọng, thường chán ngán với dịch vụ và bỏ đi trước khi công ty kịp hòa vốn tiền thuê họ.

Một khi đã xác định được những khách hàng giá trị cao, chúng tôi chăm sóc họ rất chu đáo. Đầu tiên chúng tôi thiết kế lại trang web để phù hợp với nhu cầu của họ. Sau đó chúng tôi phát triển các sản phẩm theo ý họ, bao gồm các ứng dụng di động và iPad mà họ thực sự cần. Cuối cùng, chúng tôi trả họ hậu hĩnh cho việc giới thiệu công ty với những người bạn có cùng sở thích. Đồng thời, chúng tôi giảm bớt công sức (và tiền của) vào việc tìm kiếm các khách hàng nhỏ hơn và điều này làm tăng tỷ lệ hoa hồng của số lượng khách hàng nhỏ hiện tại. Một cách tự nhiên, doanh thu bắt đầu đi lên và lợi nhuận tăng vọt.

Công ty của bạn gần như chắc chắn sẽ có một số lượng khách hàng nhỏ sinh lợi nhiều tương tự. Họ thường là:

• Những khách hàng trung thành và lâu năm nhất của bạn.

• Những người trân trọng công ty, các sản phẩm hay dịch vụ bạn cung cấp.

• Những người thích hợp nhất với những gì bạn cung cấp. Ví dụ, nếu sản phẩm của bạn mang tính đột phá, cao cấp hoặc sang trọng – giống như các sản phẩm của Rolex hay Bang & Olufsen – những khách hàng của bạn cũng phải cao cấp như vậy. Mặt khác, nếu sản phẩm và dịch vụ của bạn rẻ mà đẹp – như các sản phẩm của Timex hoặc Bush – khách hàng tốt nhất của bạn là những ai phù hợp với tiêu chuẩn đó.

• Những người ít bị ảnh hưởng bởi giá cả.

• Những người ít phàn nàn nhất.

• Khách hàng lớn nhất của bạn. Tuy nhiên hãy cẩn thận với những khách hàng lớn nhưng không có những phẩm chất trên, vì họ có thể dùng quyền lực để đòi hỏi giá cả vô lý.

Việc xác định những *khách hàng rắc rối* nhất với bạn, những kẻ gây lỗ mà bạn có thể loại bỏ đi, cũng có giá trị tương tự. Bạn nên mạnh dạn tăng giá cho những người này hoặc cắt giảm chi phí phục vụ họ. Các khách hàng tệ nhất là hình ảnh đối lập với những người tốt nhất. Họ thường là:

• Những người lộn xộn nhất – họ mua sắm lung tung và sẽ bỏ bạn ngay lập tức khi một đối thủ mời chào giảm giá đặc biệt.

• Những người bị ảnh hưởng bởi giá cả nhiều nhất – luôn tốn kém nhiều tiền của để phục vụ họ.

• Những kẻ thích phàn nàn bất cứ khi nào có thể.

• Những người không thích hợp với sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn vì họ thực sự muốn một thứ gì đó bình thường hơn hoặc tinh tế hơn.

• Những người mà công ty phải tốn nhiều chi phí để khiến họ mua hàng.

Một khi bạn đã xác định được những nhóm khách hàng cực kỳ tốt và cực kỳ xấu này, bạn cần phải đặt ra mức giá thích hợp cho họ, và chi phí đầy đủ để phục vụ họ, bao gồm cả việc tính toán chính xác chi phí quản lý, ví dụ như chi phí bán hàng và tiếp thị, điều

hành và nghiên cứu. Hãy cẩn thận với việc sử dụng dữ liệu trung bình. Ví dụ như, nếu một nhóm khách hàng bị ảnh hưởng bởi giá cả nhiều hơn một nhóm khác, thì nhóm "ki bo" đó sẽ mua nhiều hơn khi sản phẩm của bạn được giảm giá, vì vậy mức giá bạn dành cho họ sẽ thấp hơn, nhưng điều này sẽ không được thể hiện trong bất cứ dữ liệu kế toán hiện có nào. Bạn cần phải lấy mẫu từ mỗi nhóm khách hàng và quan sát hoặc đánh giá ảnh hưởng các hành vi khác nhau của họ. Tương tự, chi phí đầy đủ của việc thu hút một khách hàng mới trong mỗi nhóm cần phải được xem xét theo khoảng thời gian họ sẽ trung thành với công ty và lượng tiền họ sẽ chi trong thời gian đó. Việc thu hút các khách hàng nhỏ và tạm thời không kinh tế một chút nào, nhưng bạn sẽ không thể thấy điều đó cho tới khi sự đã rồi.

Việc xác định khả năng sinh lời của khách hàng là một nhiệm vụ nghiêm túc và khó khăn, vì vậy đừng cố làm điều đó một mình, trừ khi bạn là một kế toán lành nghề. Hãy giao công việc đó cho phòng tài chính hoặc nhờ đến các cố vấn bên ngoài. Việc của bạn đơn giản là cho họ biết nhóm khách hàng nào cần kiểm tra.

Dòng sản phẩm nào sinh lợi nhiều nhất... và dòng nào gây lỗ?

Cũng giống như tìm ra ai là khách hàng giá trị nhất của bạn, bí quyết áp dụng cho các sản phẩm là nghĩ ra các giả thuyết để kiểm tra. Bạn nên chia các sản phẩm thành một vài nhóm mà bạn nghĩ có thể cho thấy khả năng sinh lợi cực tốt hoặc cực xấu. Các dòng sản phẩm tốt nhất thường có những đặc tính như sau:

- Có số lượng bán ra lớn hơn rất nhiều so với các sản phẩm còn lại.

- Được phát triển và ra mắt từ rất lâu.

- "Tự vận hành" mà không ai phải bận tâm về chúng.

- Đối thủ cạnh tranh không có mặt hàng tương tự (hoặc đối thủ cạnh tranh bán với số lượng thấp hơn).

- Có giá cao và ổn định.

- Tận dụng những thế mạnh của công ty – kỹ thuật đặc trưng, chuỗi cung ứng, các ý tưởng hay quy trình mới mẻ và đội ngũ nhân viên chất lượng cao.

Phần lớn các sản phẩm ngốn tiền thường sẽ có những đặc điểm sau:

- Bán ra chậm.

- Các sản phẩm đặc biệt đòi hỏi nhiều ý tưởng, chào mời hay chỉnh sửa để đáp ứng nhu cầu của khách hàng (và có giá không đủ cao để bù đắp lại công sức bỏ ra).

- Sản phẩm mới, đặc biệt nếu cần chi phí quảng cáo hay tiếp thị tốn kém.

- Các sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh có thể sản xuất và bán, đặc biệt nếu họ bán được nhiều hơn.

- Các sản phẩm có giá không ổn định và để càng lâu càng mất giá.

- Các sản phẩm có giá "mua vào" cao, đặc biệt khi nhà cung cấp những bộ phận chính có sức mạnh điều khiển giá cao. Ví dụ, hầu hết những nhà sản xuất ô tô không chỉ mua vào kim loại và các nguyên liệu khác mà cả các thiết bị điện tử, vì vậy họ phải chịu một phần lớn chi phí mua vào trong tổng chi phí sản xuất.

- Các sản phẩm không đòi hỏi kỹ xảo cao như những sản phẩm khác.

Một khi bạn đã dùng danh sách này để chia các sản phẩm của mình thành hai loại "tốt" và "xấu", bạn có thể bắt đầu từ câu hỏi có lẽ là quan trọng nhất.

"Điểm cốt lõi" của công ty bạn là gì?

Chỉ một vài sản phẩm và khách hàng thực sự quan trọng, trong khi phần còn lại chỉ làm giảm lợi nhuận của bạn, vì vậy hầu hết *các hoạt động* của công ty không có nhiều giá trị, trong khi một số ít lại cực kỳ quan trọng và có ý nghĩa sống còn với công ty.

Đây là định nghĩa về "cốt lõi". Nó bao gồm từ 1 đến 20% những gì công ty bạn thực hiện, khiến công ty của bạn khác biệt với bất cứ công ty nào cùng ngành và mang lại hầu hết giá trị của bạn cho thế giới.

Các công ty không có điểm cốt lõi mạnh mẽ không trở nên nổi

tiếng và thường cũng không tồn tại lâu.

Các công ty có điểm cốt lõi mạnh mẽ có thể thay đổi thế giới.

Hai giáo sư tại khoa Kinh tế Đại học Harvard, David J. Collis và Cynthia A. Montgomery, đã nói về "tài nguyên cốt lõi" của một công ty – số lượng nhỏ các khả năng trung tâm của nó. Bạn có thể đã nghe thấy cụm từ "sở trường cốt lõi", nhưng tôi nghĩ rằng "tài nguyên cốt lõi" phong phú và hữu dụng hơn. Nó bao trùm không chỉ những gì công ty làm tốt mà cả các cơ sở vật chất, như địa điểm đẹp và các tài sản vô hình, như thương hiệu tốt hay khả năng làm việc độc đáo.

Collis và Montgomery cung cấp năm tiêu chuẩn giúp bạn xác định một tài nguyên thật sự là cốt lõi với công ty của mình. Để đạt tiêu chuẩn cốt lõi, một tài nguyên phải đáp ứng cả năm tiêu chuẩn sau, vì vậy bạn sẽ không tìm thấy nhiều kết quả đâu. Một tài nguyên cần phải:

- Khó bắt chước. Ví dụ, bạn phải ở một vị trí mà đối thủ không có được.

- Khấu hao (mất giá trị) chậm. Ví dụ, thương hiệu Disney bị bỏ rơi hơn 20 năm trước khi Michael Eisner lên nắm quyền điều hành vào năm 1984. Tuy vậy thương hiệu đó, nằm trong các biểu tượng như Chuột Mickey và Vịt Donald, vẫn giữ được giá trị của mình nên có thể được hồi sinh và phát triển.

- Được kiểm soát bởi công ty, chứ không phải bởi nhân viên, nhà cung cấp hay khách hàng. Cách đây không lâu, tôi đã cố vấn cho Libra, một tập đoàn ngân hàng thuộc sở hữu của các ngân hàng số một thế giới. Libra chuyên về mảng ngân hàng đầu tư ở Mỹ La-tinh, bạn có thể nghĩ nó là một tài nguyên cốt lõi, nhưng sự thật thì không phải vậy, vì chỉ có một nhóm nhỏ gồm 30 chủ ngân hàng đầu tư tạo ra tất cả lợi nhuận cho công ty. Tôi đã chỉ ra điểm yếu này cho giám đốc điều hành ngân hàng, nhưng ông không làm được gì. Một vài năm sau, nhóm sinh lời này đã được Morgan, Grenfell & Co. săn đón. Libra đã không bao giờ hồi phục được sau sự việc đó.

- Sự an toàn trước nguy cơ bị thay thế bởi một sản phẩm mới. Tôi đã nhắc đến Filofax ở đoạn trước. Tài nguyên cốt lõi của công ty này là thiết kế sổ tay cá nhân thông minh, bao gồm tất cả các thông tin xã hội và kinh doanh quan trọng của người sử dụng. Tuy nhiên, vào những năm 1990, các sổ tay điện tử bắt

đầu xuất hiện. Dù lúc ấy chúng còn chậm và rườm rà, nên chỉ ảnh hưởng nhẹ đến doanh số của Filofax trong vài năm, nhưng chúng tôi biết rồi chúng sẽ thống trị được thị trường sổ tay cá nhân. Chúng tôi đã rất may mắn khi bán Filofax trước khi điều này xảy ra, trước khi mọi người đều biết tài nguyên cốt lõi của chúng tôi không còn là cốt lõi nữa.

• Mạnh hơn hẳn so với bất cứ tài nguyên tương tự nào của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như, tài nguyên cốt lõi của Coca-Cola không phải là công thức sản phẩm mà là thương hiệu của nó, được gắn liền trong tâm trí người Mỹ và trên toàn thế giới, chỉ đơn giản do nó là loại nước uống vị co-la *đầu tiên* xuất hiện trên thị trường. Các khảo sát mù[1] luôn cho thấy phần lớn mọi người thích vị Pepsi hơn Coca, nhưng Coca lại bán ra nhiều hơn so với Pepsi gần như ở bất cứ nơi đâu vì tài nguyên cốt lõi của nó, thương hiệu, thống trị tất cả.

---

[1] *Khảo sát mù: Khảo sát mùi vị bằng cách bịt mắt.*

Nếu bạn nghiêm túc kiểm tra các tài nguyên của công ty mình theo các tiêu chuẩn này, bạn sẽ thấy chỉ có một hoặc hai tài nguyên cốt lõi. Ngay khi biết được chúng là gì, bạn có thể tập trung công sức của tất cả mọi người để xây dựng chúng. Và kết quả là, công ty của bạn sẽ sớm có được một ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều đối với thế giới.

Bảy câu bạn nên tự hỏi chính mình

Một nhà quản lý Điều tra thành công cần nhìn vào chi tiết nhiều hơn là chỉ tập trung vào công ty và tài nguyên của nó. Một chuỗi các "câu hỏi 80/20" mang tính cá nhân hơn sẽ giúp bạn khám phá ra tiềm năng của bản thân.

Ý tưởng duy nhất nào sẽ thúc đẩy công ty... và sự nghiệp của mình?

Số lượng các ý tưởng trên thế giới gần như là vô hạn. Tuy nhiên, chỉ cần xem xét các ý tưởng đã thành công ở đâu đó – ví dụ như ở một đất nước hay một công ty khác – bạn sẽ nâng cao khả năng thành công của mình lên rất nhiều. Sau khi đã tìm hiểu hết các phương án, hãy chọn *một* phương án có khả năng ảnh hưởng lớn nhất.

Trải nghiệm của Jamie Reeve, một người bạn tốt của tôi, cho thấy kỹ thuật này có hiệu quả như thế nào. Khi anh 32 tuổi và là quản lý tập sự tại BBC, anh bắt đầu tự hỏi mình đang làm gì với cuộc sống của bản thân:

> Đến mùa hè năm 1996, tôi đã làm ở BBC được 18 tháng. Tôi làm ở Phòng Chiến lược và thấy phát chán. Tôi không cảm nhận được một chiến lược truyền hình và phát thanh nào thật hấp dẫn cả – đó là một cuộc tranh cãi vô tận về việc xếp lịch để giành được một số lượng rất nhỏ khán thính giả.
>
> Tôi quyết định tạm nghỉ và lên máy bay đến New York thăm bạn tôi, Mark Davies. Anh làm trong ngành xuất bản và đã cho ra mắt một tạp chí xếp hạng, kiểu như Time Out. Nhưng anh mới phát hiện ra rằng mình có thể đăng thông tin trên mạng internet mới xuất hiện. Anh rất hứng thú với việc mọi người có thể ghé thăm kho dữ liệu của mình trên mạng. Anh không cố kiếm tiền. Anh chỉ thích việc sở hữu thông tin và chia sẻ nó với nhiều người khác. Anh chưa bao giờ làm ra một đồng doanh thu nào. (Thực ra vào năm 1997, anh đã bán công ty với giá tám triệu đô, nhưng đó là một câu chuyện khác!)
>
> Soho có rất nhiều công ty được điều hành bởi những anh chàng thông minh nhưng thoải mái. Có nhiều sự thay đổi đang diễn ra. Tôi mặc vest đi làm và ngồi tại một bàn làm việc trong một văn phòng nhàm chán. Mark không có vest. Anh làm việc tại một chiếc bàn dài được làm từ một cánh cửa cũ, trong một khu nhà tồi tàn thuê chung với ba công ty nhỏ khác. Tôi thấy giống như một người nông dân thế kỷ XVIII khi lần đầu tiên thấy một nhà máy làm bông. Như Bob Dylan đã nói, có thứ gì đó đang diễn ra, dù tôi không biết nó là gì.[1]
>
> [1] *Trích lời bài hát Ballad of a thin man, của nhạc sỹ Bob Dylan.*
>
> Tôi quay lại trong tâm trạng phấn khích, tự hỏi rằng internet sẽ thay đổi London thế nào, và làm sao mình có thể tham gia vào việc đó. Tôi nhận ra mình cần thoát khỏi BBC. Nhưng khi đó một việc kỳ lạ đã xảy ra, một điều tôi nghĩ là hay gặp khi bạn bị ám ảnh.

Ai sẽ tài trợ cho ý tưởng đó?

Một khi đã xác định được ý tưởng tuyệt vời duy nhất đó, đừng e ngại nói về nó. Ai đó có quyền lực trong công ty bạn, có thể là người đứng đầu, sẽ hứng thú lắng nghe bạn, giống như Jamie Reeve đã phát hiện ra:

> Hóa ra sếp tôi, người báo cáo cho John Birt (Tổng Giám đốc của BBC lúc đó), đã được ông yêu cầu tìm hiểu thêm về internet. Dù cho cô là một người quản lý xuất sắc, cô và đội của mình đã nghi ngờ về "thứ mới mẻ" đó – cô là một người sợ công nghệ quyến rũ! Cô đã yêu cầu một người tình nguyện đảm nhận dự án internet, và tôi rất vui khi là người duy nhất đứng lên.

Tôi thu hết can đảm và đến gặp John Birt. Ông không nổi tiếng với giới phát thanh viên, nhưng ông được biết tới là người sẵn sàng đón nhận các ý tưởng mới, và tôi nghe nói ông đang cố gắng phá bỏ các lề thói cũ bằng việc hòa mình vào những người trẻ. Tôi biết ông thích nước Mỹ và luôn cập nhật các xu hướng ở đó. Ông đã xây dựng những cuộc phỏng vấn mang tính bước ngoặt của David Frost[1] với Richard Nixon, trong đó cựu Tổng thống Mỹ thừa nhận rằng mình đã khiến người dân Mỹ thất vọng vì vụ Watergate[2].

---

[1] Hiệp sĩ David Frost (1939–2013) là một phóng viên và nhà văn người Anh nổi tiếng.

[2] Watergate là vụ bê bối chính trị trên chính trường Mỹ, khiến Tổng thống Richard Nixon phải từ chức.

Birt vừa quay về sau một chuyến đi tới West Coast và đã bị thu hút bởi internet, nhưng ông vẫn chưa rõ về những tác dụng của nó. Cũng như tôi, ông cảm thấy nó là một thứ sẽ thay đổi cuộc chơi. Chúng tôi đều ngạc nhiên trước sự phấn khích của nhau. "Hãy cùng tới Thung lũng Silicon[3] trong một tuần vào tháng Bảy," ông nói. "Tôi không quan tâm mình sẽ gặp ai, chỉ cần họ là những nhà tiên phong về internet. Và chúng ta cần phải xong vào bốn giờ chiều thứ Sáu vì tôi phải về Seattle vào lúc đó."

---

[3] Thung lũng Silicon là một khu vực ở phía bắc bang California, Mỹ, nổi tiếng là trung tâm công nghệ cao toàn cầu.

Microsoft có trụ sở tại Seattle, vì vậy John có gợi ý chúng tôi ghé thăm họ tại Redmond, bang Washington. Làm sao tôi có thể sắp xếp được việc đó? Tôi gọi cho đại diện Microsoft quản lý tài khoản BBC và hỏi liệu anh ta có thể sắp xếp một chuyến cho chúng tôi không. Tôi không mong đợi gì. Nhưng nửa tiếng sau anh ta gọi lại và nói tất cả đã được sắp xếp xong, và chúng tôi có thể gặp "Bill".

Đó là lý do tại sao John và tôi được nghe – và bị hút hồn – vì Bill Gates nói về sự khác biệt mà internet sẽ tạo nên trong hơn một tiếng. Tôi trở thành người phụ trách chiến lược kỹ thuật số cho BBC, và bốn tháng sau chúng tôi cho ra mắt BBC Online. Đến giờ nó đã có hơn 10 triệu người sử dụng và là trang nội dung không phải của Mỹ nổi tiếng nhất trên thế giới mạng.

Ai đang đạt kết quả tuyệt vời và bằng cách nào?

Nếu bạn thấy ai đó đang đạt được thành công lớn, thì luôn có một lý do cho việc đó. Nếu bạn tìm ra được, bạn sẽ có thể mô phỏng được hoặc thích nghi với các phương pháp của họ và đạt được kết quả tương tự.

Ở đây, tôi nghĩ rằng chúng ta có thể học được nhiều điều từ hai

trong số những nhà quản lý của của tôi – hai công ty cố vấn Boston Consulting Group (BCG) và Bain & Company (Bain). Bill Bain làm việc tại BCG cho tới khi tách ra để lập công ty mang tên mình. Trong những năm đó, BCG được chia thành bốn đội theo màu sắc (đỏ, vàng, xanh lam và xanh lục). Mỗi đội có cùng số lượng cố vấn viên, nhưng kết quả các đội cho ra lại hoàn toàn khác biệt. Đội của Bain có kết quả tốt hơn hẳn ba đội kia vì anh ta đã đặt ra mục tiêu kiếm được ngân sách lớn từ những khách hàng cá nhân. Anh ta hiểu được Nguyên lý 80/20 và thực hành nó với tất cả khả năng của mình tại BCG, nhưng anh ta biết rằng số lượng đối tác sẽ ít hơn rất nhiều và phát triển mối quan hệ với họ sẽ vô cùng sâu sắc. Điều này đòi hỏi thay đổi đối tác hoàn toàn thông qua việc can thiệp tư vấn, đó chính xác là phương pháp Bill thực hiện khi thành lập Bain & Company. Với Bill Bain, ít hơn là nhiều hơn.

Làm sao để đạt được sự cải thiện gấp 16 lần?

Như ta đã thấy trong Chương hai, kết quả thường có thể được cải thiện hơn rất nhiều, và hiểu được Nguyên lý 80/20 sẽ cho bạn sự tự tin để đạt được điều đó. Đừng thỏa mãn với một thứ tốt hơn hai hay ba lần – hãy nhắm tới 16 lần và hơn thế. Theo đuổi sự tiến bộ dường như là một tiến trình thái quá. Hình dung ra điều đó sẽ như thế nào. Ví dụ, hãy tưởng tượng một chiếc xe đạp đua với một chiếc Ferrari. Dù cho bạn cố cải thiện chiếc xe đạp thế nào, nó cũng không thể theo kịp chiếc Ferrari.

Vì vậy bạn cần học cách lái Ferrari. Bạn cần một cách hoàn toàn khác để đạt được mục tiêu.

Làm sao tôi có thể đạt được nhiều hơn với công sức ít hơn?

Ernest Rutherford (1871-1937) là nhà khoa học người New Zealand gốc Anh đã phân chia nguyên tử. Từ năm 1919, ông đã trở thành Giám đốc phòng thí nghiệm Cavendish ở Đại học Cambridge. Một nhóm các nhà khoa học Mỹ từng đến thăm ông tại đó, nhưng họ không thấy ấn tượng lắm. Họ bày tỏ sự ngạc nhiên trước phòng thí nghiệm nhỏ và thiếu vật dụng.

“Đúng là chúng tôi không có nhiều tiền,” Rutherford trả lời, “vì vậy điều chúng tôi phải làm là suy nghĩ.”

Khẩu hiệu của ông là: “Tìm kiếm những nguyên tắc đầu tiên”. Một chút suy nghĩ về những nguyên tắc đầu tiên sẽ giúp bạn tiết kiệm hàng triệu đô, và tiết kiệm thời gian hạn hẹp cũng như giảm bớt

những sáng chế cần tiền bạc. Mỗi khi ta nghĩ về việc đạt được một thứ tốt hơn nhiều, điều đầu tiên xuất hiện trong đầu ta – đặc biệt nếu ta làm việc trong một công ty lớn và có nguồn vốn rộng rãi – là ta cần *thêm* người, *thêm* tiền, *thêm* thời gian. Cách tiếp cận ngược lại hiệu quả hơn rất nhiều. Nó sẽ dẫn tới những đột phá, dù lớn hay nhỏ.

Khi tôi giúp điều hành một công ty cố vấn vào những năm 1980, một trong những nỗi khổ của đời tôi là hộp thư thoại. Tôi thường tới văn phòng vào mỗi sáng và thấy vô số những tin nhắn, chủ yếu từ nước ngoài. Tôi phải mất đến một hai tiếng quý giá để nghe và trả lời hết chúng. Tôi rất ghét cái công việc hàng ngày này, vì vậy những câu trả lời của tôi chủ yếu mang tính chỉ đạo và không hữu ích, gần như là bực mình.

Cuối cùng tôi phải tự hỏi: Bằng cách nào tôi có thể giảm thời gian cho hộp thư thoại đi 90% và sử dụng nó tốt hơn? Hỏi một câu có nghĩa ta phải trả lời. Tôi chuyển nhiệm vụ nghe thư thoại cho thư ký, yêu cầu cô ấy giải quyết 90% trong số đó và tổng kết 10% còn lại trong vòng năm phút. Cuối cùng tôi đọc một câu trả lời: "Richard đây, cảm ơn vì thư thoại của anh," cô ấy sẽ nói với những người yêu cầu trả lời bất cứ điều gì, "và yêu cầu tôi nói…". Không lâu sau, cô ấy đã giải quyết 95-100% số cuộc gọi mà không cần tôi trợ giúp. Cô ấy ngoại giao hiệu quả hơn tôi rất nhiều!

Bài học ở đây là bạn luôn có thể đạt kết quả tốt hơn với ít công sức hơn. Tất cả những gì bạn cần làm là một chút suy nghĩ và tưởng tượng.

Ai là khách hàng quan trọng nhất của tôi?

Tôi đã thất bại trong việc đặt ra câu hỏi này khi làm việc tại BCG vào cuối những năm 1970. Tôi cho rằng cách tiên phong là xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Trong khi có được một vài thành công với cách này, tôi đã bỏ qua một bước quan trọng khác trong việc làm hài lòng các sếp – trong trường hợp này là Trưởng phòng Dự án và Phó Giám đốc công ty. Họ là những khách hàng quan trọng nhất của tôi. Vào lúc đó, tôi không nhận ra tầm quan trọng của việc bảo trợ, việc gây dựng sự ủng hộ của một cấp trên hùng mạnh, của việc làm những điều họ muốn và tìm ra điều gì khác làm họ hài lòng. Phó giám đốc nói, tôi khiến ông lo lắng tại các buổi gặp khách hàng, vì ông không bao giờ biết tôi sẽ nói gì. (Tôi có xu hướng nói điều không liên quan khi trả lời khách hàng, những lúc đó tôi nên im lặng). Ông cũng nói thỉnh thoảng tôi bùng nổ như một ngọn núi lửa. Quá đúng.

Sau đó, tôi gia nhập Bain & Company vào năm 1980, lúc ấy tôi 30 tuổi, tôi đã kìm nén tính cách nóng nảy của mình và tập trung hết tâm trí vào việc làm điều mà khách hàng cốt lõi của tôi muốn làm. Đó là điểm khác biệt chính giữa một sự nghiệp thất bại và một sự nghiệp thành công. 4/5 trong cách những người có quyền lực nhìn nhận bạn có thể phụ thuộc vào quan điểm của một hay hai người có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Nó có một chút giống như Mafia, ngoại trừ việc khi đi làm bạn có thể lựa chọn ông trùm hay bà trùm cho mình.

Một khách hàng cốt lõi mới và mạnh mẽ có thể tạo nên một phản ứng hạt nhân *trong* bạn và *cho* bạn. Ví dụ như, sự nghiệp của Jamie Reeve tại BBC có một bước nhảy vọt khi John Birt trở thành khách hàng cốt lõi của anh ta. Dùng thời gian và công sức để xây dựng mối quan hệ tốt với tất cả mọi người chẳng để làm gì. Bằng cách tập trung vào dự án của anh ta với Tổng Giám đốc, Jamie đã có thể vượt lên hơn 100 người trong hệ thống của BBC và làm công việc anh ta thích – xây dựng BBC Online.

Khách hàng quan trọng nhất của bạn là người mà bạn có thể đem lại giá trị lớn nhất, và với sự trợ giúp của họ, bạn có thể thay đổi tầm cỡ và mức độ ảnh hưởng của những việc bạn làm. Người đó có thể là cấp trên trực tiếp của bạn, một trong những người quản lý, một người có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức, một khách hàng hay đối tác thật sự, hoặc một ai đó mà bạn hợp tác ngoài công ty. Điều cốt yếu là bạn cần xác định họ là ai và gây ấn tượng với họ.

Giới hạn nào đang cản đường tôi?

Vào năm 1941, kỹ sư điện Joseph Moses Juran đã tình cờ biết tới Nguyên lý 80/20. Nó giúp ông phát triển các lý thuyết về quản lý chất lượng và đã gây ảnh hưởng lớn ở Nhật sau Thế chiến thứ hai. Juran đã huấn luyện các nhà quản lý cao cấp và trung cấp để quản lý chất lượng, cho tới khi các tiêu chuẩn công nghiệp ở Nhật hơn hẳn ở Mỹ. Vào những năm 1980, trong một nỗ lực nhằm bắt kịp Nhật, các công ty Mỹ cũng bắt đầu áp dụng những kỹ thuật tương tự một cách muộn màng. Juran sử dụng thứ ông gọi là "quy luật của số ít thiết yếu" (nói cách khác chính là Nguyên lý 80/20) để tập trung vào số lượng nhỏ các lý do – đôi khi chỉ một vấn đề về chất lượng sẽ gây ra hầu hết các lỗi sản phẩm.

Có thể có nhiều lý do dẫn đến thành công, nhưng thường chỉ có một hoặc hai nguyên nhân chính dẫn đến thất bại cá nhân. Đối với một số nhà quản lý, đó là sự thiếu tự tin hoặc hiểu biết. Đối với

một số khác đó là sự sợ hãi – trước khối lượng công việc áp đảo, trước sếp, trước công ty, đồng nghiệp hoặc thậm chí là cả cấp dưới. Đối với một số người, nó đơn giản là sự thiếu động lực, hứng khởi hay sự quan tâm. Thật khó để tỏa sáng nếu bạn đang chán nản.

Vậy thứ gì đang cản đường *bạn*? Hãy thành thực. Nếu không trực tiếp giải quyết vấn đề này, bạn có thể sẽ lãng phí cả sự nghiệp của mình. Việc quan trọng nhất bạn có thể làm là điều tra tâm lý của chính bản thân. Hãy xác định các khả năng cốt lõi của mình, và đặc biệt là vấn đề cốt lõi của mình. Nếu bạn biết thứ gì đang cản trở mình, bạn có thể làm gì đó để giải quyết nó. Hãy loại bỏ giới hạn và thẳng tiến!

Hỏi để đi tới thành công

Điều tuyệt nhất của những câu hỏi trong chương này là bất cứ ai cũng có thể hỏi chúng. Tuy vậy, chỉ trong vài tuần ngắn ngủi, họ sẽ bật mí được những bí mật của thành công (và thất bại) mà nhiều năm qua họ không hề biết. Bạn sẽ biết 20% khách hàng nào nên được chăm sóc, hay 20% sản phẩm nào nên được quảng bá. Đến đây, phần việc khó khăn (hoặc ít ra là 80% của nó) kết thúc.

Tôi hy vọng bạn sẽ đồng tình rằng, chẳng có gì quá khó khăn để hỏi những câu này, trong đa số trường hợp bạn tìm ra câu trả lời. Trong khi đặt các câu hỏi, bạn có thể sẽ thấy những thắc mắc khác xuất hiện trong đầu mình, và rất nhanh chóng bạn sẽ tìm lại được sự tò mò kỳ diệu của mình khi còn nhỏ. Và nó sẽ giúp bạn có những khám phá mới mẻ về những "câu đố" vốn xuất hiện ở mọi công ty. Một khi bạn đã giải được hết những câu đố, việc quản lý thành công cũng sẽ giống như trò chơi trẻ con vậy.

Miễn là bạn tiếp tục điều tra – và bạn sẽ không thể dừng lại – bạn sẽ thành thạo được một trong 10 cách để trở thành nhà quản lý 80/20 hoàn hảo.

Chương tiếp theo sẽ nói về một cách khác, đòi hỏi nhiều nhưng cũng đem lại hiệu quả cao để giúp bạn trở thành nhà quản lý 80/20. Các nghiên cứu xã hội học và tâm lý học đã cho thấy tầm quan trọng của việc tập trung các ý tưởng mới mẻ từ những người ở trong cuộc sống của chúng ta, đặc biệt là những người sống khác với ta. Một điều ít ngờ tới là những mối quan hệ tốt nhất trong công việc và cuộc sống thường là những mối quan hệ ta ít mong đợi nhất… cũng thường là những mối quan hệ dễ bị bỏ qua nhất.

Cách thứ hai
Nhà quản lý Siêu kết nối

Thật ấn tượng khi người ta nhận được những thông tin cực kỳ quan trọng từ những cá nhân mà sự tồn tại của họ bị lãng quên hoàn toàn.

Giáo sư Mark Granovetter[1]

---

[1] *Mark Granovetter (sinh năm 1943): Nhà xã hội học người Mỹ.*

Sự sáng tạo đến từ những buổi họp bất ngờ, từ những cuộc thảo luận ngẫu nhiên. Bạn gặp ai đó, bạn hỏi họ đang làm gì, bạn nói "Ồ" và rất nhanh chóng bạn sẽ nung nấu đủ loại ý tưởng.

Steve Jobs

Những kết nối yếu, những ảnh hưởng mạnh mẽ

Bạn nghĩ ai là người có thể đem lại nhiều sự trợ giúp trong công việc và cuộc sống của mình? Những đồng nghiệp thân quen? Bạn bè và gia đình? Hay những người bạn ít gặp và gần như không biết gì về họ?

Câu trả lời thật đáng ngạc nhiên. Những cú nhảy vọt trong cuộc sống của chúng ta – như có được một công việc mới tuyệt vời hay tìm ra chìa khóa để thay đổi một công ty – thường xuất hiện bất thình lình, từ những bạn bè xã giao hơn là từ bạn thân và đồng nghiệp. Nghệ thuật trở thành một nhà quản lý *Siêu kết nối* là xây dựng một mạng lưới phong phú những người bạn xã giao, và tận dụng triệt để các "kết nối yếu" mà tất cả chúng ta đều không thiếu. Tôi sẽ sử dụng một bước ngoặt trong cuộc đời mình để làm ví dụ.

Khi tôi 33 tuổi và đang làm việc cho Bain & Company, tôi cùng hai

đồng nghiệp quyết định mở một công ty cố vấn riêng, LEK. Việc đó rất khó khăn. Bain & Company đã kiện và ngăn chúng tôi lấy những đối tác của họ, điều mà chúng tôi đã nghĩ là có thể làm được. Số vốn nhỏ của chúng tôi sụt giảm nhanh chóng và chúng tôi cần tìm một khách hàng lớn trong tuyệt vọng. Chúng tôi gọi cho tất cả bạn bè và đối tác kinh doanh thân thiết, nhưng không đạt được kết quả nào. Cuối cùng ba chúng tôi ngồi lại để bàn xem phải làm gì tiếp theo. Iain Evans và tôi đã rất ủ rũ, trong khi James Lawrence thì lạc quan và nhiệt tình. Iain và tôi cho rằng vì anh ta là người Mỹ.

"Đây là những gì ta cần làm", James nói. "Lấy một tờ giấy trắng và viết tên của *tất cả* những nhà quản lý trong một công ty lớn mà anh biết. Tất cả mọi người, kể cả khi anh không biết rõ họ – các đồng nghiệp cũ, bạn bè cao đẳng hay đại học, bạn của anh. Đừng lo nếu lâu rồi anh không gặp họ. Hãy mời họ đi ăn uống để trò chuyện. Hãy kể cho họ những gì anh đang làm xem họ có ý tưởng gì không."

Đó là lý do tại sao tôi có mặt ở Julie's Wine Bar gần đường Portobello ở London với Nicholas Walt, một đồng nghiệp cũ tại BCG với vẻ ngoài rất đáng chú ý. Anh cao và gầy, điểm đặc trưng của anh là bước đi với cái lưng thẳng, như một người lính già vậy. Chúng tôi biết nhau từ năm năm trước, chưa từng làm việc hay thân thiết với nhau, nhưng khá hòa đồng trong văn phòng và cùng có khiếu hài hước mới lạ. Tôi đã gặp anh hai lần kể từ khi rời BCG, khi anh cố gắng tuyển tôi về một công ty lớn.

Món rượu đóng vai trò một chất gây mê hiệu quả, khiến anh nói một tràng dài về niềm vui làm cha ở tuổi 50. Tôi cố gắng lái câu chuyện sang vị trí của anh trong Imperial Group, một trong những tập đoàn lớn nhất nước Anh, chuyên về thuốc lá, sản xuất thực phẩm, giải trí, nhà hàng và khách sạn, nhưng tất cả những gì Nick muốn nói là về việc con trai anh đã cho anh niềm vui sống mới. Nếu cậu bé tràn đầy niềm vui, thì cha cậu cũng vậy.

Tuy nhiên, cuối cùng tôi cũng điều khiển được mạch câu chuyện và giải thích rằng chúng tôi đã gặp khó khăn khi bắt đầu công ty của mình. Điện thoại không còn kêu nhiều như khi tôi ở một công ty lớn.

Nick nói với tôi đầy cảm thông: "Chắc nhiều chuyện căng thẳng lắm." Nhưng tất cả những gì tôi nhận được từ anh trong tối hôm đó là một ly rượu nữa và một chút cảm thông.

Do đó, thật ngạc nhiên khi hai tuần sau tôi nhấc điện thoại lên và nghe giọng Nick ở đầu dây bên kia. Anh bắt đầu hỏi về quy mô công ty chúng tôi. Tôi thừa nhận rằng chỉ có bảy người.

"Xem nào," anh nói.

Sau đó là một khoảng lặng dài. Tôi không nói gì.

"Ừm," rồi anh tiếp tục: "Tôi muốn nói với cậu rằng, bộ phận thực phẩm của chúng tôi đang tổ chức một cuộc thi cho các cố vấn chiến lược. Chúng tôi đã lên danh sách ngắn gồm McKinsey và BCG. Tôi sẽ xem liệu tôi có thể mời cậu đến thuyết trình không. Về mặt cá nhân, cậu có khá nhiều kinh nghiệm, kể cả khi công ty mới của cậu rất nhỏ. Đừng mong đợi họ sẽ chọn cậu cho một nhiệm vụ lớn như vậy, nhưng nó sẽ là một trải nghiệm có ích."

Tóm lại, McKinsey đã được chọn trong khi chúng tôi được vị trí thứ hai. Chúng tôi khá hài lòng với điều này – được nhắc đến trong một công ty kiểu mẫu như vậy là rất tốt. (McKinsey và BCG là hai công ty cố vấn chiến lược lớn nhất và tốt nhất thế giới vào thời điểm đó.) Nhưng, vào phút chót, sau một đêm mất ngủ, Gerry Sharman, Giám đốc Bộ phận Thực phẩm của Imperial, đã có một thay đổi đột ngột. Gerry là một gã lớn tuổi cứng cỏi đi lên trong khó khăn, và ông không thích tính "kiêu" của McKinsey. Ông cũng nghĩ chúng tôi có bài thuyết trình tốt nhất. Vì vậy, cuối cùng hai công ty kia đã phải lùi lại, điều này khiến Gerry cực kỳ hài lòng.

Sau đó chúng tôi đã làm việc với những bộ phận khác của Imperial, và cuối cùng là với tập đoàn. Nhưng hợp đồng đầu tiên đó đến vào một thời điểm quan trọng cho công ty chúng tôi. Nó cho chúng tôi sự tự tin để chủ động thuê người và giúp chúng tôi thu hút được những khách hàng lớn khác. Nếu không có nó, ai mà biết chuyện gì sẽ xảy ra với công ty non nớt của chúng tôi?

Vào lúc đó, tôi coi chuyện ấy hoàn toàn là một sự may mắn, khi mà nó đến từ một mối quan hệ yếu tới mức tôi gần như đã không thèm rủ Nick đi uống sau giờ làm. Tôi gặp anh một vài lần trong mấy năm sau đó và tất nhiên cảm ơn anh chân thành, nhưng khi viết những dòng này, tôi phải xấu hổ khi nói rằng chúng tôi đã không nói chuyện với nhau trong 21 năm. Không có một cuộc gọi hay email nào. Tuy vậy, cuộc nói chuyện ở Julie's Wine Bar là một khoảnh khắc quan trọng trong cuộc đời tôi. Khi tôi rời LEK vào sáu năm sau đó, tôi đã có đủ tiền để làm bất cứ điều gì mình muốn, phần lớn là nhờ vào Nick Walt.

Các kết nối yếu – thông tin cung cấp từ bạn bè xã giao – thường mạnh mẽ hơn những mối quan hệ được cho là mạnh với bạn bè và gia đình. Sau cuộc gặp gỡ với Nick, tôi phát hiện ra một nhà xã hội học tên là Mark Granovetter đã viết một bài luận về "Sức mạnh của kết nối yếu". Luận án tiến sĩ của ông tại Harvard tập trung vào cách các nhà quản lý có được các công việc mới. Ông rất ngạc nhiên khi nghiên cứu của mình cho thấy hầu hết các nhà quản lý có được công việc – đặc biệt là những việc uy tín và có lương cao – từ những liên lạc cá nhân hơn là các quảng cáo, các đơn đăng ký chính thức hay các công ty tư vấn tìm việc. Đáng kinh ngạc hơn nữa, chỉ một trong số sáu nhà quản lý biết đến công việc từ bạn bè hay người thân. Hầu hết các đầu mối đến từ đồng nghiệp và bạn bè xã giao, 1/4 trong đó đến từ một người mà họ không quen thân lắm.

> Trong đa số các trường hợp, người liên lạc có vị trí rất nhỏ trong mạng lưới liên lạc hiện tại, ví dụ như bạn học cũ hay đồng nghiệp hoặc sếp cũ... Những mối quan hệ như vậy thường không mạnh ngay cả khi nó mới được thiết lập... Những cuộc gặp gỡ tình cờ hay bạn bè chung giúp kích hoạt lại những mối quan hệ như vậy. Thật ấn tượng khi chúng ta nhận được những thông tin cực kỳ quan trọng từ những cá nhân mà sự tồn tại của họ lại bị lãng quên hoàn toàn.

Granovetter phỏng đoán lý do tại sao bạn bè và người thân – những người nhiệt tình giúp đỡ – lại thường ít giá trị hơn những bạn bè xã giao trong bước ngoặt sự nghiệp của chúng ta. Ông đi tới kết luận rằng bạn bè, gia đình và những đồng nghiệp thân thiết tạo nên một "khối xã hội gắn bó chặt chẽ", nơi hầu hết mọi người giữ liên lạc với nhau. Những người có liên lạc thân thiết này biết cùng một thông tin mà ta biết, nhưng lại không biết nhiều hơn thế. Vì vậy ta phải đi ra ngoài vòng tròn đó và liên lạc với những người ở xa hơn trong mạng lưới xã hội để có những thông tin và hiểu biết mới mẻ. Điều này có nghĩa là làm mới lại liên lạc với những người trong quá khứ hoặc xây dựng mối liên hệ với bạn của bạn.

Sẽ rất hiệu quả nếu bạn và người liên lạc mới có hoàn cảnh khác nhau, không có nhiều bạn chung, làm việc trong các môi trường đối lập, hoặc sống xa nhau, đơn giản chỉ vì họ sẽ có các liên lạc và hiểu biết khác xa bạn.

Vé số màu đỏ và xanh lục

Hãy tưởng tượng rằng bạn có được một số lượng vô hạn vé số. Hẳn là khả năng trúng giải với bất cứ tấm vé đơn lẻ nào cũng rất

thấp, nhưng bạn có càng nhiều vé, thì khả năng trúng giải của bạn càng cao. Giờ hãy tưởng tượng có hai loại vé số, màu đỏ và xanh lục. Các vé đỏ cực kỳ đắt. Bạn chỉ có thể "mua" chúng sau vài năm học tập, làm việc quần quật. Vì vậy, bạn sẽ có được một tấm vé số màu đỏ sau khi nhận được một tấm bằng, và một tấm vé khác khi đã có được nhiều năm kinh nghiệm. Những tấm vé số màu đỏ này là con đường truyền thống để đi tới thành công, và không ai có thể có được quá nhiều vé đỏ trong suốt cuộc đời mình. Hơn nữa, dù cho chúng có giá cao, trúng được một tấm vé đỏ cũng thường đem lại một giải thưởng khiêm tốn.

Ngược lại, những tấm vé số xanh lục rất rẻ, đôi khi còn miễn phí. Bạn có thể có hàng trăm vé xanh mà không cần tốn công, và chúng tới rất nhanh, thường giống như một vận may bất ngờ. Chúng bao gồm thông tin từ những bạn bè xã giao mà chúng ta có thể biến thành lợi thế cho mình. Đa phần, những tấm vé xanh này – cũng như vé đỏ – không trúng thưởng… nhưng một vài tấm thì có. Đối với tôi, Nick Walt là một trong những tấm vé xanh trúng số độc đắc. Công sức ít ỏi bỏ ra để đi vào một quán rượu đã góp phần đẩy nhanh sự nghiệp của tôi.

Trong trò chơi *cờ tỷ phú*, một cặp hai hoặc ba khu nhà *cùng màu* có giá trị cao hơn rất nhiều so với bốn hoặc năm khu nhà không cùng màu. Nhưng trong cuộc sống, một cặp hai vé có màu *khác nhau*, một xanh lục và một đỏ, lại là con đường để chiến thắng. Một tấm bằng hay kinh nghiệm làm việc tốt – vé đỏ – có thể vô giá, nhưng các thông tin – vé xanh – làm đòn bẩy cho chuyên môn của bạn cũng vậy. Khi hai loại vé có giá trị và cơ hội trúng giải gần như tương đương, và vé xanh thì rẻ hơn vé đỏ rất nhiều, thì có được càng nhiều vé xanh càng tốt. Đó là Nguyên lý 80/20 trong thực tế.

Tôi đã trúng số với một vài tấm vé trong cuộc đời mình:

• Tôi có một tấm bằng đại học loại giỏi, cho tôi sự tự tin và khả năng thu hút nhà tuyển dụng (vé đỏ), nhưng tôi có được nó qua việc học có chọn lọc (vé xanh).

• Tôi biết được rằng hai đồng nghiệp đang bàn bạc để thành lập một công ty cố vấn mới (vé xanh) và tham gia khởi nghiệp cùng họ.

• Tôi gặp Nick Walt tại Julie's Wine Bar và gặt hái thành công trong sáu năm sau (vé xanh).

• Tôi đầu tư vào năm công ty mới dựa trên thông tin có được từ

các bạn bè xã giao (vé xanh) và một lần nữa thu lợi lớn.

• Tôi gặp được những bạn bè thân thiết cũng như đồng nghiệp hiện nay qua bạn bè xã giao (vé xanh).

Như bạn đã thấy, tất cả những tấm vé giành giải đó đều là vé xanh trừ một tấm. Nếu bạn tổng hợp lại danh sách những sự kiện làm thay đổi cuộc đời mình, bạn có thể thu được kết quả tương tự. Bạn sẽ có nhiều khả năng thắng với một chiếc vé xanh (có được nhờ rất ít hoặc không một chút công sức nào) hơn là một chiếc vé đỏ (có được mà tốn nhiều công sức), tuy nhiên có cả hai vé vẫn rất hữu ích trong việc giúp bạn giành chiến thắng.

Bạn có thể sẽ nghĩ những tấm vé số xanh tới hoàn toàn là do may mắn. Điều đó gần như chính xác, ngoại trừ việc bạn phải đầu tư một chút công sức để có được chúng, ví dụ như đi gặp một người gần như không quen biết. Nhưng hãy nhớ rằng, càng có nhiều vé, thì bạn càng có nhiều may mắn, và vé xanh thì dễ có hơn là vé đỏ. Thường thường, ít nhất 99% nỗ lực ta bỏ ra là để có được những tấm vé đỏ hiếm hoi đó, dù cho chúng không có cơ hội trúng thưởng nhiều hơn. Trong khi đó, 1% còn lại ta dành cho việc có được hàng trăm tấm vé xanh, mỗi một tấm vé trong số đó đều có thể mang lại hầu hết những thứ khiến cuộc sống phong phú và vui vẻ.

Đến lúc này, bạn đã tìm ra chính xác điều phải làm: tập trung vào việc mở rộng mạng lưới những kết nối yếu cả trong và ngoài công việc để có thể có nhiều tấm vé xanh nhất có thể. Điều này sẽ cho phép bạn có được những hiểu biết và thông tin mà đồng nghiệp không có. Giữ những mối quan hệ vừa phải nhưng thân thiện với những người có tiềm năng đem lại lợi ích lớn so với số công sức ít ỏi mà bạn bỏ ra.

Bạn không có cách nào biết được giá trị của một mối quan hệ hay việc nó sẽ đi đến đâu. Nhưng cuối cùng bạn sẽ có nhiều cơ hội trúng giải thưởng thay đổi đời mình nhờ một trong số chúng.

Những người siêu kết nối

Mọi việc vẫn có thể tốt hơn. Cho tới nay, những lợi ích tuyệt vời nhất của các kết nối yếu thuộc về những người có nhiều liên lạc cá nhân nhất. Đây là phát hiện rất quan trọng đối với các nhà quản lý thành công – xuất phát từ một nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội giỏi nhất của Mỹ, Stanley Milgram. Vào năm 1967, Milgram đã thí nghiệm để xem thế giới thực sự "lớn" hay "nhỏ" như thế nào.

Ông rất tò mò về việc những người cách xa nhau, về mặt xã hội và địa lý, có thể được kết nối nhờ vào một chuỗi các kết nối yếu hay không, và nếu được thì cần bao nhiêu kết nối để làm điều đó.

Milgram đã lên danh sách những tình nguyện viên từ Wichita, bang Kansas và Omaha, bang Nebraska, để xem họ có thể chuyển một tập tin tới một đối tượng họ không quen biết sống cách xa – ở Cambridge, bang Massachusetts và Boston không. Những tình nguyện viên phải chia sẻ tập tin với một người đủ thân để họ gọi bằng tên riêng và có thể "gần gũi" hơn với đối tượng. (Các nghiên cứu của Milgram được thực hiện rất lâu trước khi có internet, email và mạng truyền thông xã hội). Người bạn này sẽ được mời để gửi tập tin cho một trong những bạn bè của họ, và quá trình cứ thế lặp lại cho đến khi chuỗi liên lạc bị đứt hoặc tập tin đến được với người nhận cuối cùng.

Milgram lý luận rằng, nếu tập tin đến được với đối tượng trong một chuỗi liên lạc tương đối ngắn thì chúng ta sống trong một "thế giới nhỏ", nơi mà những người quen có thể đóng vai trò làm các bước đệm cho bất cứ ai mà chúng ta muốn liên lạc. Ông và một đồng nghiệp đã viết rằng, "Cụm từ *thế giới nhỏ* cho thấy, mạng lưới xã hội được đan kết chặt chẽ theo một mặt nào đó, gồm rất nhiều những mối liên kết không dự đoán trước giữa những người cách xa về địa lý hay xã hội." Nếu tập tin không đến được với đối tượng, nó là dấu hiệu của một "thế giới lớn", nơi tồn tại những khoảng cách không thể vượt qua giữa những nhóm người nhất định, vì chẳng ai liên lạc với nhau trong cả hai nhóm cả. Tương tự, nếu tập tin đến được với đối tượng nhưng phải trải qua một số lượng kết nối rất lớn, thì thế giới đó vẫn được xem là "lớn", vì các kết nối đó thiếu hiệu quả đến mức không thể sử dụng được.

Đối với các nhà quản lý, phát hiện của Milgram có liên quan tới danh tính của những kết nối phổ biến nhất. Trong một thí nghiệm "gửi tập tin" khác, đối tượng cá nhân là một người chơi chứng khoán làm việc tại Boston nhưng sống ở ngoại ô Sharon, bang Massachusetts. Trong số 44 tập tin anh nhận được, hơn 16 tập tin đến qua một "nút thắt" cuối cùng, một người tên là "Ngài Jacobs" (một bút danh) bán quần áo ở Sharon. Theo báo cáo của Milgram, người chơi chứng khoán rất "sốc" trước việc có nhiều tập tin đến qua Jacobs. Milgram gọi Jacobs là một "ngôi sao đo lường xã hội". Thế giới nhỏ tồn tại bởi một số người tương đối ít – như Jacobs – tạo nên phần lớn các kết nối giữa những người còn lại.

Bên cạnh 16 tập tin đến từ Jacobs, 10 tập tin khác đến từ "Ngài Jones" và năm tập đến từ "Ngài Brown", cả hai đều là những người

chơi cổ phiếu. Nếu không có ba kết nối cuối cùng trong chuỗi này, gần nửa số tập tin sẽ không đến nơi và thế giới dường như không còn nhỏ nữa.

Chúng ta đã thấy một thứ rất giống với kiểu mẫu này trước đây.

Một con số ấn tượng 25% (16 trong 64) tập tin đến thông qua chỉ 1,6% (1 trong 64) kết nối cuối cùng, và 48% (31 trong số 64) đến thông qua chỉ 4,7% (3 trong 64) kết nối cuối cùng. Chúng ta đã thấy Nguyên lý 80/20 có hai họ hàng gần gũi – nguyên lý 50/5 và nguyên lý 20/1. Nếu 80% kết quả tới từ 20% tổng số, 50% kết quả có thể tới từ 5% tổng số, và 20% kết quả tới từ con số rất nhỏ là 1% tổng số. Đó gần như là những gì ta thấy với "các ngôi sao" của Milgram. Thế giới nhỏ phụ thuộc vào một số ít người có nhiều kết nối xã hội hơn những người khác – các kết nối đó thường rất yếu. Tôi muốn gọi họ là những "người siêu kết nối".

Quan trọng hơn, những người siêu kết nối này sử dụng những kết nối yếu của họ thường xuyên hơn số đông còn lại. Họ có nguồn thông tin rộng lớn hơn rất nhiều so với hầu hết mọi người. Họ biết trước các tin tức – không phải từ truyền thông đại chúng, thứ cho hàng triệu người biết cùng một lúc, mà từ những nguồn của riêng bản thân và mạng lưới độc nhất vô nhị gồm bạn bè xã giao, những người sẽ lọc "tin tức" phù hợp với mối quan tâm của những người siêu kết nối. Kết quả là cuộc sống của những người siêu kết nối sẽ phong phú hơn nhiều so với hầu hết mọi người.

Những kết nối trong một công ty sẽ là những "khối xã hội dày đặc hơn" – rắc rối và hướng nội. Công ty càng lớn, số hoán vị nội bộ càng nhiều và các nhà quản lý sẽ càng bỏ bê hay đánh giá thấp các kết nối bên ngoài.

Bạn có thấy chính mình trong câu chuyện này không?

Hãy lập danh sách tất cả bạn bè thân thuộc – những người bạn thích dành thời gian cùng – trong công ty. Giờ hãy lập danh sách tất cả những bạn bè thân thuộc ngoài công ty. Bạn sẽ thỉnh thoảng nói chuyện với những người đó một cách chuyên nghiệp và họ sẽ cung cấp cho bạn các thông tin và hiểu biết có liên quan, trực tiếp hoặc gián tiếp tới công việc của bạn. Họ có thể là đồng nghiệp cũ, khách hàng, nhà cung cấp, người cố vấn, chuyên gia trong ngành, bạn bè hoặc bạn của bạn bè – bất cứ ai mà bạn có thể có một cuộc thảo luận có lợi cho cả hai bên về các mặt trong công việc của mình.

Hãy so sánh hai danh sách. Cái nào dài hơn? Cái nào chất lượng hơn, hữu ích hơn trong công việc hàng ngày của bạn? Cái nào phong phú hơn, với những người đến từ các hoàn cảnh và địa điểm đa dạng, sở hữu những bộ kỹ năng và thái độ đối lập nhau?

Nếu danh sách các kết nối ngoài của bạn dài và hữu dụng hơn thì xin chúc mừng, bạn đã là một người siêu kết nối. Nếu không, bạn cũng có một cơ hội tuyệt vời để trở thành mẫu người như vậy.

Cách trở thành một người siêu kết nối

Một người siêu kết nối gắn kết mọi người từ những hoàn cảnh khác nhau, họ đóng vai trò là cầu nối giữa những người chưa quen biết nhưng sẽ hưởng lợi nếu biết nhau. Nếu bạn muốn trở thành một nhà quản lý Siêu kết nối, thì đây chính là cách:

• Bắt đầu bằng việc cải thiện mạng lưới kết nối của mình trong công ty, đặc biệt với các nhà quản lý hiệu quả (80/20) và với những kết nối "đa dạng" – những nhà quản lý khác bạn và những người ở bộ phận khác hoặc làm việc xa. Để tăng số lượng bạn bè thân thuộc, hãy tỏ ra thân thiện và giúp đỡ khi bạn mới gặp một ai đó (và tất nhiên là kể cả về sau). Chủ động trò chuyện trực tiếp với ít nhất một liên lạc mỗi tuần, lý tưởng nhất là ở nơi nào đó ngoài văn phòng. Các cuộc đối thoại tốt nhất thường ngẫu nhiên và mang tính riêng tư mà không cần một lịch trình nào (hoặc với một lịch trình có thể được gửi đi nhanh chóng). Hãy cởi mở về cuộc sống và công việc của bạn. Khích lệ người kia nhờ giúp đỡ hoặc trao đổi hiểu biết. Hỏi họ xem họ có muốn gặp một liên lạc nào khác của bạn không. Hãy tìm ra kết nối yếu nào của mình có thể giúp họ và giới thiệu cho họ.

• Dùng những chuyến đi công tác để hiểu những người quen rõ hơn.

• Tham gia những buổi huấn luyện và các dự án có sự tham gia của nhiều bộ phận hoặc nhiều nhóm.

• Nếu có thể, hãy làm việc ở nước ngoài một thời gian. Khi quay về, hãy giữ liên lạc với mạng lưới ở nước ngoài của mình. Sau một vài năm, hãy đi một nước khác.

• Sẵn sàng đổi công ty kể cả khi thấy thoải mái với công việc hiện tại và giữ liên lạc với đồng nghiệp cũ. Một phần trong thành công của Thung lũng Silicon là nhờ hệ thống liên lạc

mở giữa đồng nghiệp và cựu đồng nghiệp. Các nhà quản lý ở đó thay đổi công ty trung bình là hai năm một lần. Khi bạn thay đổi công việc, bạn sẽ tự động có được một mạng lưới mới, nhưng không nhất thiết phải vứt bỏ mạng lưới cũ. Những liên lạc của bạn sẽ nhiều và giá trị hơn nếu bạn (hay đồng nghiệp cũ) thay đổi công việc thường xuyên hơn.

• Hướng về các bộ phận và công việc đòi hỏi mối quan hệ bên ngoài nhiều – ví dụ như tiếp thị hay các nhiệm vụ đòi hỏi phải gặp khách hàng.

• Thành lập một hội ăn tối gồm những bạn bè quen thân bên ngoài. Hãy bảo đảm rằng những người tham gia không giống nhau. Hãy gặp xã giao khoảng hai, ba lần một năm để thảo luận một chủ đề gây tranh cãi. Bạn có thể mời một diễn giả bên ngoài để khiến cuộc trò chuyện trơn tru hơn.

• Tìm hiểu những ý tưởng mới qua các tạp chí, sách báo kinh tế mà không ai trong công ty (đặc biệt là trong bộ phận của bạn) có thể sẽ đọc. Hãy tìm hiểu những phần trên internet mà đồng nghiệp không bao giờ xem. Hãy phiêu lưu bằng cách đến những đất nước mà đồng nghiệp của bạn không nghĩ tới việc đến đó.

Thật may mắn là bạn không nhất thiết phải là một người hướng ngoại năng động hay một "con người của công chúng" để trở thành một người siêu kết nối. Hầu hết những người siêu kết nối đơn giản là cởi mở, dễ tiếp cận và thân thiện với tất cả mọi người. Đừng cố loại bỏ những người bạn cho là không "hữu dụng". Bạn không có cách nào để biết ai sẽ thực sự hữu dụng ở một thời điểm trong tương lai, và tất cả mọi người – từ nhân viên tiếp tân ở phòng khám nha khoa cho tới anh chàng nhân viên mới trong văn phòng bạn, hay đối tác của em trai bạn – đều có những câu chuyện của riêng mình. Tôi đã từng sống hơi khép kín, nhưng giờ tôi nói chuyện với những người đứng cạnh khi chờ thanh toán ở siêu thị, với những người dắt chó đi dạo, với bất cứ ai mà tôi chia sẻ không gian và thời gian. Hoặc là bạn cởi mở, với một nụ cười sẵn sàng và một đôi tai lắng nghe, hoặc là không; bạn không thể (hoặc ít ra là không nên) bật tắt chế độ thân thiện của mình. Và một khi bạn đã cởi mở với thế giới, kết nối mọi người và ý tưởng trở nên tự nhiên, cuộc sống của bạn sẽ có nhiều khía cạnh tươi sáng hơn.

Xây dựng một mạng lưới gồm vài trăm người bạn thân thuộc không khó, kể cả khi bạn rụt rè. Tất cả mọi người bị thu hút với

một số kiểu người nhất định, vì hợp nhau hoặc vì có cùng mối quan tâm hay các giá trị sống. Mỗi tuần, ta đều gặp một vài nhân vật mới, qua công việc, gia đình hoặc ngẫu nhiên và một hay nhiều hơn trong số đó có thể dễ dàng trở thành bạn bè thân thuộc. Chúng ta đều có bạn bè và rất dễ gặp gỡ, làm quen với bạn của họ. Và còn những người khác tình cờ xuất hiện trong cuộc sống của bạn – người làm vườn ở nhà chị, em gái, người bán hoa, anh chàng đứng quầy rượu, những người cùng chung tín ngưỡng – bạn có thể chọn bất cứ ai trong số đó để làm quen. Bạn cũng sẽ có một vài mạng lưới lớn gồm những người bạn từng gặp trong quá khứ – bạn học cũ, bạn lâu không gặp, đồng nghiệp cũ hoặc sếp cũ...

Bí quyết để siêu kết nối là sử dụng tất cả những mạng lưới đó để *giúp đỡ* các liên lạc của bạn. Vì vậy, hãy gửi email liên lạc của bạn cho ai đó và giúp họ kết nối với một người khác mà họ có thể giúp đỡ. Hãy làm ngay bây giờ. Có thể họ sẽ phớt lờ email của bạn nhưng nếu không, thì bạn có khả năng bắt đầu một điều tuyệt vời cho cả hai người đó.

Con người có một mong muốn cố hữu là hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau. Và bản năng đó sẽ mạnh mẽ hơn cùng với việc thực hành, vì chúng ta gây dựng sự tự tin trong việc kết nối các cá nhân và tập hợp những hiểu biết miễn phí bao quanh chúng ta, những thứ mà ta từng không để ý. Trong bất cứ trường hợp nào, đừng lo lắng về những gì bản thân sẽ đạt được – không sớm thì muộn thành công sẽ tới, có thể là vào lúc bạn ít mong đợi nhất và bởi một lý do bất ngờ. Và điều tuyệt vời là khi bạn đã quen với việc siêu kết nối dễ dàng và vui vẻ – nó sẽ trở thành một cách sống giúp đỡ rất nhiều cho bản thân và bạn bè của bạn.

Kết nối – và siêu kết nối – đặc biệt có lợi cho các nhà quản lý. Đó là vì hầu hết công ty có xu hướng nhìn về nội bộ, và hầu hết các nhà quản lý dành thời gian để nói chuyện với đồng nghiệp trong công ty hơn là những người bên ngoài. Giao tiếp nội bộ có thể rất hữu ích nhưng cũng có những hạn chế của nó. Như Mark Granovetter đã phát hiện ra, một tập hợp ý tưởng và hiểu biết được chia sẻ giữa hầu hết những nhà quản lý trong một công ty, nên các ý tưởng mới lạ sẽ nhiều khả năng đến từ bên ngoài hơn, từ những nguồn thông tin và cảm hứng khác. Vì vậy, những nhà quản lý sở hữu các kết nối yếu bên ngoài công ty sẽ có thể bắt gặp được nhiều ý tưởng tốt và các liên lạc hữu dụng hơn.

Đặc biệt nếu bạn làm trong công ty lớn, việc kết nối những người quản lý đồng nghiệp chưa được kết nối, những người tham gia vào các hoạt động khác nhau, cũng có thể giúp bạn gặt hái được

những phần thưởng to lớn. Các nhà quản lý kết nối có nhiều sáng tạo và hiểu biết thiên phú hơn những người không bỏ công sức ra để kết nối. Những người xây cầu này sẽ dễ dàng nhìn ra những cơ hội mà các nhà quản lý khác bỏ qua.

Mọi công ty mới đều bắt đầu bằng cách đặt những ý tưởng cả mới lẫn cũ cạnh nhau, và những nhà quản lý cũng có thể làm tốt điều này như những nhà khởi nghiệp, với ít rủi ro và nhiều tài nguyên để tận dụng hơn.

Ý tưởng siêu kết nối này liên quan gì đến Nguyên lý 80/20? Ca sĩ người Canada, Michael Buble, đã đồng sáng tác một bài hát vào năm 2009 có tựa đề "Haven't Met You Yet" (Vẫn chưa gặp được em), dựa trên ý tưởng lôi cuốn rằng người quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng ta vẫn chưa xuất hiện. Lý thuyết siêu kết nối cho ta biết rằng, chỉ bằng cách gặp gỡ nhiều người khác biệt, ta mới có thể tìm thấy một người hoặc những người, một ý tưởng hoặc những ý tưởng, có thể làm thay đổi cuộc sống của ta. Sự thử nghiệm, nói cách khác, không đối lập với sự tập trung, mà là tiền đề cần thiết cho nó.

Chúng ta đã thấy cách mà Nguyên lý 80/20 có thể được sử dụng để cải thiện hiệu quả kinh doanh thông qua điều tra; và cách tập hợp những ý tưởng và con người riêng biệt có thể làm tăng đáng kể khả năng trúng số độc đắc trong công việc cho bạn. Giờ là lúc khám phá cách thứ ba cũng có thể dẫn tới việc nâng cao hiệu quả làm việc. Phương pháp này khá dễ học, đem lại cảm giác thỏa mãn lớn, nhưng lại thường bị bỏ qua một cách đáng tiếc. Đó chính là Hướng dẫn.

Cách thứ ba
Nhà quản lý Hướng dẫn

Hiểu biết cũng giống như tiền bạc: để có giá trị, nó phải được lưu chuyển.

Louis L'Amour[1]

Truyền đạt hiểu biết là một đặc tính của con người.

Jack Canfield[2]

---

[1] *Louis L'Amour (1908-1988): Tiểu thuyết gia người Mỹ.*

[2] *Jack Canfield (sinh năm 1944): Tác giả, nhà diễn thuyết bậc thầy người Mỹ, nổi tiếng là đồng tác giả của bộ sách Chicken Soup for the Soul.*

"Hướng dẫn" và "nhận sự hướng dẫn" chỉ là những thuật ngữ cao siêu dành cho việc dạy và học. Ngoại trừ việc cả hai đều có thể mang đậm tính cá nhân. Hãy nhìn lại tất cả các công việc bạn đã làm – bao gồm các nhiệm vụ khác nhau trong cùng một công ty – và tự hỏi rằng mình đã học được gì trong từng công việc và bằng cách nào. Có thể bài học đáng giá nhất của bạn sẽ tới từ sếp hoặc đồng nghiệp.

Điều này hoàn toàn đúng với tôi. Công việc đầu tiên của tôi là một quản lý học việc tại một nhà máy lọc dầu của Shell. Tôi ghét nó, nhưng tôi đã học được một điều, từ một anh chàng có tên Dan Rawlinson, là người hâm mộ Peter Drucker[1]. Dan đã làm thay đổi nhà máy lọc dầu bằng việc giới thiệu một chương trình về "Quản lý bằng mục tiêu", dựa trên học thuyết của Drucker (thật tình cờ là tôi nghĩ cũng đến lúc nó được đem ra sử dụng lại). Drucker đề xuất rằng, mỗi nhà quản lý nên viết một danh sách ngắn về các mục tiêu của mình trong năm, tập trung vào những mục tiêu đem lại các kết quả có ảnh hưởng lớn nhất, có được sự chấp thuận các

mục tiêu đó của cấp trên; được đánh giá đơn giản và hoàn toàn dựa trên việc họ có đạt được những kết quả đó hay không. Dan đã dạy tôi về tầm quan trọng của cách nghĩ theo hướng*kết quả*, chứ không phải hành động. Ngay khi nắm được ý tưởng đó, tôi rời khỏi công ty.

---

[1] Peter Drucker (1909–2005) là chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại.

Tôi chuyển tới một công ty bán đồ ăn cho vật nuôi, sở hữu bởi anh em nhà Mars, với trách nhiệm quản lý, khảo sát lương hàng năm của các công ty địa phương. Tuy nhiên, rất ít trong số các công ty đó trả lời phiếu điều tra của tôi, vì vậy tôi buộc phải nói với cấp trên, một người Scotland năng động tên là David Drennan, rằng phiếu khảo sát là vô dụng. Ông không hài lòng và yêu cầu tôi gọi cho bộ phận nhân sự của các công ty không trả lời, sau đó đến gặp họ và làm mọi cách tôi có thể để tìm hiểu số lương của họ. Sau một chút lo lắng, cuối cùng tôi lại có khá nhiều niềm vui khi đến gặp những người đó và thu thập thông tin từ họ. Chúng tôi kết thúc với bản khảo sát chi tiết nhất trong lịch sử công ty. David đã cho tôi thấy tôi có thể làm được tốt hơn bằng cách đặt "một quả bom" dưới chân tôi, và từ đó tôi đã dạy cho vô số bạn trẻ bài học tương tự.

Một người bạn tốt của tôi, tác giả của cuốn sách bán chạy *The Dream Manager* (tạm dịch Nhà quản lý trong mơ), Matthew Kelly, nói rằng hầu hết mọi người muốn một nhà quản lý hướng dẫn, kể cả khi họ không thừa nhận điều đó. Anh đã kể lại một câu chuyện truyền cảm hứng khi anh còn là cố vấn cho một công ty sản xuất lớn.

Câu chuyện của Matthew Kelly

Nhiệm vụ của tôi là cải thiện năng suất cho một số nhà máy. Tôi đã tập hợp một đội gồm bảy quản lý làm việc cho đối tác để công việc có thể được tiếp tục sau khi tôi đi. Chúng tôi đến thăm hết các nhà máy trong hai tuần, trước khi lập nên một phòng chỉ huy tại trụ sở chính của công ty.

Phải có một thứ gì đó khác ở các cố vấn viên. Có lẽ chúng tôi ăn mặc hoặc có mùi hương khác, vì khi nói chuyện với nhân viên, họ đã kể ra những thứ mở khóa vấn đề ngay trước mặt chúng tôi. Chúng tôi nghe đi nghe lại về hai việc. Những người quản lý nhà

máy hỏi: "Chúng tôi đã sai ở đâu? Trụ sở chỉ cử người tới khi chúng tôi làm sai điều gì đó." Trong khi đó, tại nhà máy, có rất nhiều lời nhận xét đại loại như: "Tôi đã ở đây 20 năm và anh là người đầu tiên ở trụ sở nói chuyện với tôi."

Tôi chia sẻ những nhận xét này với cả đội, nhưng họ chỉ nhún vai thờ ơ. Họ cảm thấy thoải mái hơn khi nói về những vấn đề kỹ thuật, như quy trình làm việc của nhà máy hoặc các chuỗi cung ứng. Tháng sau chúng tôi dành hai tuần để chỉnh sửa quy trình làm việc tại một nhà máy. Hiệu suất ở đó tăng lên 12% trong quý sau. Chúng tôi quay lại với trọng tâm về không gian làm việc và thiết bị. Trong quý sau đó, hiệu suất tăng thêm 9%.

Chúng tôi làm điều này với chín nhà máy trong năm đó. Kết quả không còn gì để nói. Một số tốt hơn những nơi còn lại, nhưng trong tất cả các trường hợp, khách hàng đều hài lòng. Họ gửi cho công ty tôi một tấm séc lớn, bắt tay và nói, "từ đây chúng tôi có thể tự lo liệu tiếp." Trong suốt dự án, tôi đã cố hướng họ tới những gì nhân viên của họ nói với chúng tôi vào lần gặp đầu tiên. Nhưng họ không muốn đụng chạm tới nó.

Mười tám tháng sau, điện thoại tôi đổ chuông. Khách hàng đó cần tôi quay lại. Một dự án mới ư? Không. Vẫn là dự án cũ. Sau khi chúng tôi xong việc, hiệu suất ở cả chín nhà máy quay lại mức ban đầu. Và nó còn *thấp hơn* cả khi chúng tôi mới bắt đầu.

Tôi hỏi CEO những câu hỏi đơn giản mà các cố vấn viên được trả hậu hĩnh để hỏi.

"Điều gì đã thay đổi?" "Chẳng có gì."

"Các anh có bỏ đi thứ gì chúng tôi đã thực hiện không?" "Không."

"Có đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường à?" "Không."

"Các thiết bị vẫn được bảo trì thường xuyên chứ?" "Đúng."

"Tinh thần làm việc của công nhân tại nhà máy thì sao?" "Tôi không biết."

Đó chính xác là những gì anh ta nói với tôi. Vì vậy tôi hỏi, "Lần cuối anh đến thăm một trong chín nhà máy đó là khi nào?"

"Tôi không chắc."

Tôi khuyến khích anh ta đoán. "Có lẽ là chín tháng trước."

Sự thật là, tôi biết câu trả lời của anh ta là gì trước khi đặt câu hỏi.

Khi nhóm dự án đến các nhà máy, nói chuyện với công nhân dây chuyền và những nhà quản lý, hỏi về công việc của họ, lắng nghe câu chuyện về cuộc đời họ, hỏi xem điều gì có thể giúp họ làm việc tốt hơn, thì mức độ lan tỏa rất đáng kinh ngạc. Bạn có thể cảm thấy sự khác biệt giữa ngày đầu chúng tôi đến thăm và khi chúng tôi làm việc ở đó.

Sự khác biệt đó là gì?

Chúng tôi quan tâm đến họ.

Bạn sẽ thất bại nếu không phát triển một hiểu biết căn bản về một người. Và một trong những động lực của mỗi người là: khi người khác quan tâm đến ta, ta sẽ sống tốt hơn.

Một nhà quản lý Hướng dẫn quan tâm đến nhân viên của mình.

Khi chúng tôi đến làm việc ở những nhà máy đó, chúng tôi đã có sự quan tâm. Những thay đổi về kỹ thuật cũng tốt nhưng chúng chỉ có tầm ảnh hưởng nhỏ. Sự thay đổi thật sự là trong con người.

Vì vậy khi chúng tôi quay lại nhà máy lần thứ hai, chúng tôi yêu cầu những người ở phòng điều hành phải lắng nghe những gì công nhân nhà máy và những nhà quản lý nói, để tạo ra những kết nối bên trong nhà máy và giữa các nhà máy với nhau, để phát triển các nhóm dự án bao gồm những người quản lý dây chuyền sản xuất, nhằm tăng hiệu quả công việc giữa các nhà máy, và để lưu chuyển công nhân. Chúng tôi cũng tổ chức những chương trình hướng dẫn. Bằng cách đó, chúng tôi đã một lần nữa đạt được các thành quả kỹ thuật, nhưng chúng tôi cũng khơi dậy năng lượng, ý tưởng và động lực của những người trong nhà máy, để cho việc cố vấn bên ngoài không còn cần thiết nữa và những cải thiện về hiệu suất có thể trở thành một phong cách sống.

Tất cả chúng ta đều mong muốn người khác chú ý đến mình và công việc của mình. Dù chúng ta trẻ hay già, dù công việc của chúng ta thú vị hay nhàm chán, dù cho trình độ học vấn của chúng ta ra sao, ai cũng muốn có được sự quan tâm. Thật éo le là hầu hết mọi người không nhận được sự quan tâm, tìm hiểu hay ủng hộ thực sự. Và đó là chưa nói tới sự chú ý đến việc phát triển về mặt cá nhân và nghề nghiệp của một người.

Không ai có thể trở nên xuất sắc mà không có một giáo viên hay một người hướng dẫn, kể cả khi chúng ta không gọi họ là thầy.

Chắc chắn là bạn có thể tự mình đi một quãng đường nhất định. Nhưng để trở nên xuất sắc và tiếp tục làm việc tốt, con người cần có huấn luyện viên và những người hướng dẫn. Trong 40 năm trở lại đây, không một vận động viên điền kinh nào tham gia vào Olympic mùa hè mà không có huấn luyện viên. Tại sao nhỉ? Vì huấn luyện viên cung cấp các kinh nghiệm và ý tưởng giúp vận động viên chiến thắng. Nhưng trên hết, họ đã mang đến sự động viên, khích lệ.

Ai là người đang khích lệ nhân viên của bạn? Nếu không phải chính bạn thì chắc việc đó chưa được thực hiện. Nếu vậy, nhóm của bạn còn rất lâu mới có thể đạt được tất cả những thành công trong khả năng của mình.

Và khích lệ nhân viên của bạn chỉ là một phần trong việc trở thành nhà quản lý Hướng dẫn.

Hầu hết những nhà quản lý có được vị trí hiện tại của mình nhờ làm tốt công việc trước đó. Nhưng điều này không có nghĩa là họ sẽ trở thành những nhà quản lý tốt, và nhìn chung thì không phải như vậy. Quá nhiều người nghĩ rằng khi họ trở thành một nhà quản lý, thì tất cả sẽ xoay quanh họ. Điều ngược lại mới đúng. Khi bạn làm quản lý, mọi việc sẽ không xoay quanh bạn, mà là quanh những người bạn phục vụ với tư cách quản lý.

Bạn có thể đã làm rất tốt công việc trước của mình. Tuy nhiên, chúng ta đã thấy nhiều ngôi sao thể thao từ giã sự nghiệp thi đấu rồi làm huấn luyện viên, nhưng thất bại thảm hại? Bạn chưa chắc trở thành một huấn luyện viên giỏi chỉ vì bạn đã từng là một cầu thủ xuất sắc.

Bất cứ ai cũng có thể lập những tài liệu ngân sách hay chiến lược, nhưng công việc thật sự cần phải được thực hiện với con người. Sau tất cả những tiến bộ công nghệ trong vòng 50 năm trở lại đây, việc kinh doanh vẫn xoay quanh con người. Ở cả hai phía của mọi giao dịch kinh doanh, bạn sẽ thấy con người. Và con người là phần khó khăn nhất của bất cứ công ty nào. Bạn sẽ mất ngủ vì vấn đề con người hơn là về các số liệu và chiến lược.

Tôi đã rất may mắn vì có được một nhóm những người hướng dẫn xuất sắc trong cuộc đời mình. Sự quan tâm, giúp đỡ của họ đã giúp tôi trở nên khác biệt. Trước hết là cha mẹ và anh trai tôi. Rồi đến người sếp đầu tiên năm tôi 12 tuổi, dành sự quan tâm đặc biệt tới sự phát triển của tôi. Những giáo viên, huấn luyện viên bóng đá, tennis, bơi lội, bóng chày, golf xuất sắc – tất cả đều quan tâm

và động viên tôi.

Vậy câu hỏi cần được trả lời là: Bạn có sẵn sàng đầu tư vào nhân viên *của bạn* không?

Sự phát triển của họ quan trọng hơn tiếp thị, chiến lược, tài chính, kỹ thuật, hiểu biết thị trường hay sự thân thiết với khách hàng. Đây là bài học vô cùng quý giá.

Những người giỏi nhất, nói riêng, luôn tìm kiếm một người hướng dẫn. Họ muốn nghe về cả thành công lẫn thất bại của người khác để rút ra bài học cho bản thân.

Vài năm trước, tôi đã nghe một nhà quản lý hàng đầu của Procter & Gamble nói chuyện với một nhóm. Tôi đã bị thu hút vì ông nói về thời điểm tồi tệ nhất trong sự nghiệp của mình (không nhiều người dám công khai những thất bại của họ). Ông đã ép nhóm của mình tăng giá, trong khi một số yếu tố cho thấy họ không nên làm như vậy. Hầu hết nhân viên của ông phản đối mức giá mới, nhưng ông kiên quyết làm vậy. Chẳng bao lâu sau, thị phần của họ giảm đi nhanh chóng.

Sau đó, ông đã can đảm tập hợp nhóm của mình lại và thừa nhận sai lầm. Ông nói: "Tôi đã sai. Một vài người trong số các anh đã cố thuyết phục tôi nhưng tôi đã không nghe. Tôi xin lỗi." Sau đó ông yêu cầu nhóm bỏ gấp đôi công sức để sửa chữa sai lầm. Ông không cố gắng che đậy mức độ của công việc: đó sẽ là một việc hết sức vất vả với một bộ phận nhỏ như họ.

Nhân viên của ông không chần chừ. Họ lao vào công việc với sự quyết tâm và năng lượng khổng lồ. Chỉ trong hai năm, họ đã lấy lại được thị phần ban đầu của mình. Sau đó họ vượt lên và thống trị khu vực.

Bạn có nghĩ người cấp trên đó đã đánh mất sự kính trọng vì nhận lỗi? Ngược lại ông còn được kính nể. Khi chúng ta sẵn sàng hạ mình xuống, chúng ta cho mọi người cơ hội được thể hiện quan điểm và khả năng của họ. Và tâm thế đó khuyến khích họ giúp ta hồi phục và thành công một lần nữa.

Vì vậy, bạn đừng nên thể hiện rằng bản thân không phạm sai lầm. Hãy chia sẻ thành công, nhưng cũng rộng mở với những thất bại của mình nữa. Hãy nghĩ về sự nghiệp của bản thân và bạn sẽ thấy những cấp trên tốt nhất luôn là những nhà quản lý Hướng dẫn. Họ luôn biết quan tâm đến cấp dưới của mình. Họ luôn tự nhắc mình phải động viên mọi người. Và họ sẽ luôn thành thật dù việc

đó có lợi cho bản thân họ hay không.

Làm thế nào để trở thành Nhà quản lý Hướng dẫn?

Tôi hy vọng rằng câu chuyện của Matthew Kelly đã truyền cảm hứng để bạn trở thành nhà quản lý Hướng dẫn. Bạn sẽ phải bỏ một chút công sức và quyết tâm để làm điều đó, nhưng hãy yên chí, bạn sẽ nhận được kết quả xứng đáng. Sự hướng dẫn sẽ cải thiện tình trạng của tổ chức, nhân rộng tài năng của con người, giúp bạn giỏi đối nhân xử thế hơn và đem lại nhiều sự hài lòng hơn trong công việc.

Đây là một trong số những cách mà Nguyên lý 80/20 được áp dụng cho việc hướng dẫn:

• Chưa tới 20% số nhà quản lý là những người hướng dẫn hiệu quả, tuy vậy số lượng nhỏ những nhà lãnh đạo này lại đóng góp hơn 80% trong những khác biệt về hiệu suất được tạo ra bởi yếu tố con người. Đó là một sự đóng góp quan trọng!

• Hướng dẫn là một ví dụ điển hình cho việc một lượng công sức nhỏ có thể đem lại những kết quả tuyệt vời. Vì con người luôn hướng tới sự chú ý, nên định hướng và khuyến khích, hay dành ra một vài phút trong thời gian biểu của bạn cho nhân viên có thể truyền cho họ động lực làm việc trong suốt một tuần. Hướng dẫn là một hành vi 80/20 và là một đòn bẩy tuyệt vời. Bạn đạt được kết quả cực kỳ xứng đáng với công sức bỏ ra. Người ta thường nghĩ về việc hướng dẫn như một công việc to lớn. Nghĩ vậy cũng đúng ở một khía cạnh, vì việc hướng dẫn có ảnh hưởng tuyệt vời. Nhưng họ sẽ sai lầm nếu cho rằng, đó là việc tốn thời gian và công sức. Chỉ cần dành năm phút hướng dẫn ở chỗ này, chỗ kia, tại thời điểm thích hợp, với sự thông cảm và nhiệt tình đúng mức có thể tạo nên khác biệt.

• Bạn sẽ dễ dàng đạt được những kết quả tốt nhất từ việc hướng dẫn mà tốn ít công sức nhất, nếu bạn cho nhân viên biết về Nguyên lý 80/20 và 10 cách để trở thành một nhà quản lý siêu hiệu quả. Nhưng đừng chỉ nói lý thuyết suông với họ. Hãy đợi đến khi một trong 10 cách đã giúp bạn thành công, sau đó hãy cho họ biết. Hãy chia sẻ việc bạn áp dụng phương pháp này dễ dàng (hay khó khăn) thế nào, và cho họ biết bạn hài lòng như thế nào khi kiểm soát được khối lượng

công việc của mình. Hãy thảo luận với từng người xem cách nào trong số 10 cách họ nên thử trước. Hỏi xem họ định bắt đầu thế nào – họ sẽ đi những bước nào trên thực tế? Sau đó, mỗi tuần hãy hỏi họ về tình hình áp dụng Nguyên lý 80/20. Nếu không hiệu quả, hãy dành một vài phút để giúp họ đi đúng hướng. Nếu bạn giúp dù chỉ một trong số những đồng nghiệp của mình trở thành nhà quản lý 80/20, bạn sẽ góp phần nhân giá trị của họ trong cuộc sống lên rất nhiều lần.

• Thuyết phục mỗi người bạn hướng dẫn để họ đồng ý hướng dẫn ít nhất hai người khác trong công ty. Nếu những người họ hướng dẫn cũng tiếp tục làm như vậy, bạn sẽ nhanh chóng xây dựng được một kim tự tháp những người hướng dẫn. Sự ảnh hưởng chắc chắn sẽ còn sâu sắc hơn nếu bạn chỉ bảo những "hướng dẫn viên hậu bối" dạy 10 cách trên đây cho những đồng nghiệp mà họ giúp đỡ.

• Hãy đánh giá những nhà quản lý của bạn theo hiệu suất công việc của những người được họ hướng dẫn. Cụ thể hơn, hãy cố gắng để việc này khắp công ty. Nếu bạn không thể làm công khai, hãy làm một cách không chính thức. Mỗi khi thảo luận về công việc với một nhân viên, hãy nhắc đến tình trạng công việc của những người mà họ hướng dẫn. Nếu vẫn chưa có sự cải thiện đáng kể, hãy đưa ra lời khuyên cho người hướng dẫn. Họ cần chấp nhận những gì bản thân vẫn chưa làm được, hoặc những gì họ đang làm một cách thiếu hiệu quả.

• Nguyên lý 80/20 cho thấy, sẽ chỉ có một vài người hướng dẫn thực sự xuất sắc trong bất cứ công ty nào, và kết quả của họ sẽ làm lu mờ hầu hết những người hướng dẫn khác. Vì vậy, hãy xác định những người hướng dẫn xuất sắc đó và phân tích chính xác những gì họ làm. Nếu bạn không thể tìm ra, hãy hỏi họ trực tiếp. Nếu bạn hỏi thật chân thành, họ sẽ bật mí cho bạn. Một khi họ đã tiết lộ bí mật, hãy học theo họ.

• Không phải ai cũng có khả năng tiếp thu như nhau. Tất cả mọi người đều lắng nghe, nhưng không phải ai cũng hiểu được thông điệp. Đây không chỉ là việc cảm thấy được trân trọng, mà còn là bắt đầu đạt được những kết quả kỳ diệu. Ba nhóm sau thường sẽ được lợi nhiều nhất từ việc hướng dẫn: những người khao khát có cơ hội thăng tiến, những nhà quản lý đang làm tốt và những người đang gặp khó khăn. Với những người đang làm tốt, việc huấn luyện giúp họ tập trung vào những ưu điểm hiện có, nhằm nâng cao kỹ năng của họ lên đến tầm thế giới. Việc này cũng khuyến khích họ thể hiện

hết sự đam mê và tài năng của mình, hướng chúng vào những lĩnh vực họ làm tốt. Với những người đang gặp khó khăn, bạn cần phải căn đúng lúc họ làm tốt *một điều gì đó* rồi tán dương họ. Điều này sẽ biến ngọn lửa lập lòe thành một tượng đài ánh sáng. Ai cũng có thể làm thực sự tốt một việc, vấn đề là bạn có nhận ra điều đó hay không. Bạn cũng cần xác định những điều có hại nhất mà họ gây ra cho bản thân và đồng nghiệp. Sau đó cung cấp cho họ lời khuyên để loại bỏ hay cải thiện những điểm yếu đó. Giúp người khác không mắc lỗi nữa sẽ dễ hơn rất nhiều so với việc đạt được một sự cải thiện hoàn toàn.

• Ba nhóm này – những người thèm khát sự hướng dẫn, những người đang làm tốt và những người đang mắc lỗi – sẽ gặt hái được nhiều lợi ích nhất từ việc hướng dẫn tập trung. Do đó, bạn nên tập trung phần lớn công sức để giúp họ. Trong hầu hết các trường hợp, sự giúp đỡ sẽ chỉ tốn một phần nhỏ thời gian của bạn, nhưng việc quan tâm đến những cá nhân này và tình hình công việc của họ là vô cùng quan trọng. Nếu bạn quan tâm, giác quan thứ sáu sẽ cho bạn biết rằng nên can thiệp khi nào và ở đâu. Nếu bạn không quan tâm, việc hướng dẫn sẽ trở nên nhàm chán, không hơn gì một mục trong danh sách công việc của bạn và bạn sẽ phá nhiều hơn là giúp. Mọi người cảm nhận được khi nào bạn chỉ làm cho xong việc. Con đường dẫn tới sự hướng dẫn tuyệt vời là thật lòng quan tâm đến nhân viên của bạn.

• Một vài hành động của bạn sẽ hiệu quả hơn một vài hành động khác. Có thể vì một vài hôm bạn cảm thấy có hứng hơn hẳn. Nhưng nhiều khả năng là sự can thiệp của bạn tới đúng lúc đồng nghiệp của bạn cảm thấy cần sự giúp đỡ nhất, cần được định hướng hay đơn giản là cần một liều thuốc cải thiện tinh thần. Vì vậy, nếu bạn muốn tận dụng tốt nhất thời gian và năng lượng của mình, hãy cố gắng bắt những tín hiệu nhỏ nhất cho thấy có người cần lời khuyên, sự quan tâm và hướng dẫn của bạn.

Cách để nhận được sự hướng dẫn tuyệt vời

Hướng dẫn là một hoạt động 80/20 và nhận được sự hướng dẫn cũng vậy. Không quan trọng bạn là ai – nhân viên, CEO của một công ty đa quốc gia hay Tổng thống Mỹ – tất cả chúng ta đều cần sự ủng hộ và hướng dẫn. Vậy những người hướng dẫn cho bạn là ai? Nếu bạn không nghĩ ra, thì bạn có một vấn đề cần giải quyết ngay.

Đây là một vài bí quyết để tìm ra và giữ lấy một người hướng dẫn thực sự tốt:

• Coi trọng chất lượng hơn số lượng. Một người hướng dẫn xuất sắc có giá trị bằng năm người hướng dẫn tốt.

• Đừng e ngại nhờ cậy một người mà bạn thực sự muốn họ hướng dẫn cho bạn, kể cả khi họ là người quan trọng, bận rộn và chẳng có lý do thuyết phục nào để họ phải nhận lời bạn cả. Jack Canfield đã viết: "Những người thành công thích chia sẻ những gì họ học hỏi được với người khác... không phải ai cũng sẽ bỏ thời gian ra hướng dẫn bạn, nhưng nhiều người sẽ làm vậy nếu bạn nhờ cậy họ." Đừng tự đặt ra giới hạn là công ty, ngành nghề hay đất nước, vì việc hướng dẫn từ xa có hiệu quả đáng ngạc nhiên đấy.

• Một khi đã tìm ra người hướng dẫn, đừng đòi hỏi họ dành quá nhiều thời gian cho mình. Hãy để họ cảm thấy thoải mái hết mức có thể. Nhưng đừng ngại xin họ giúp đỡ khi cần kíp. Mỗi người hướng dẫn đều biết họ có trách nhiệm gì và họ sẽ thất vọng lắm nếu bạn không đề nghị họ giúp đỡ khi cấp bách.

• Lắng nghe một cách chăm chú. Những người hướng dẫn tốt nhất có thể sẽ không nói rõ ý của họ ra. Hiếm ai thích nói thẳng, vì vậy hãy học cách nghe hiểu ẩn ý hoặc nhờ họ giải thích.

• Lời khuyên tốt nhất cũng vô dụng nếu bạn không làm theo. Hãy thực hành những lời khuyên của họ *càng sớm càng tốt*.

• Nếu người đang hướng dẫn bạn trở thành một nhà quản lý siêu hiệu quả, hãy lồng ghép những lời khuyên của họ vào bất cứ cách nào trong số 10 cách bạn muốn thành thạo. Những hành động có ý nghĩa hơn nhiều khi đặt trong một hoàn cảnh – một sự theo đuổi tập trung các kết quả nhất định hơn là những tham vọng nhỏ lẻ. Vì vậy, hãy nói với người hướng dẫn bạn về 10 cách và phương pháp mà bạn đã chọn. Điều này thậm chí có thể giúp họ trở thành một nhà quản lý (và người hướng dẫn) hiệu quả hơn!

• Hãy giúp lại họ. Hiện nay, tôi đang hướng dẫn một anh chàng người Úc trong độ tuổi 20, Luke Stone, cậu ấy đã liên lạc với tôi sau khi đọc những cuốn sách tôi viết. Sau cuộc trò chuyện đầu tiên, cậu ấy gửi tôi hai chiếc đĩa DVD tuyệt vời về những diễn giả truyền cảm hứng. Tuần trước, cậu ấy còn gửi tôi một

cuốn sách của Jack Canfield *The Success Principles* (Những nguyên tắc thành công) của Jack Canfield, Thái Hà Books xuất bản. Tôi tưởng rằng mình biết hết các tư liệu đó, nhưng tôi đã sai. Luke đã giới thiệu với tôi những góc nhìn mà tôi sẽ không bao giờ có thể tự mình tìm ra.

Hướng dẫn theo kiểu 80/20

Hướng dẫn và nhận sự hướng dẫn thật sự là những hoạt động 80/20, vì chúng đem lại niềm vui và sự hài lòng, đồng thời cũng mang đến những phần thưởng to lớn mà chỉ cần bỏ ra rất ít công sức, thời gian và sự đầu tư. Kinh doanh là một hoạt động xã hội, và thành công trong kinh doanh được thúc đẩy bởi ý tưởng và mục tiêu. Bằng cách chia sẻ và nhận được hiểu biết, cho đi cùng nhận lại những sự hỗ trợ khi cần thiết nhất, bạn có thể nâng tầm cho cả mình lẫn bạn bè và đồng nghiệp. Điều đó khiến hướng dẫn là phương pháp không chỉ dễ nhất mà còn vui nhất trong số 10 cách. Thật kỳ lạ khi cách này thường bị bỏ qua như vậy.

Bạn nghĩ trong ba cách được giới thiệu từ đầu đến giờ – điều tra, siêu kết nối và hướng dẫn – phương pháp nào phù hợp với tính cách và mục tiêu của mình nhất? Hãy xem xét thật cẩn thận. Nhưng đừng quyết định vội, vì có một cách thứ tư khá dễ dàng để đạt được kết quả phi thường: trở thành một nhà quản lý Đòn bẩy.

Cách thứ tư
Nhà quản lý Đòn bẩy

Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi có thể nâng cả Trái Đất lên.

Archimedes

Bạn không thể dịch chuyển cả quả địa cầu với bất kể một chiếc đòn bẩy nào. Nhưng trong cuộc sống, nguyên lý đòn bẩy đã giúp cho con người có khả năng dịch chuyển những vật to lớn và nặng nề một cách ít tốn công sức hơn nhiều. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét bảy loại đòn bẩy mà những nhà quản lý có thể sử dụng để mở rộng tầm ảnh hưởng của họ. Một vài ý tưởng có thể xuất hiện trong những lĩnh vực khác, nhưng tất cả đều có hiệu quả.

Giá trị của các đòn bẩy cũng được minh họa bởi nhân vật chính trong những cuốn tiểu thuyết trinh thám thú vị của tác giả người Mỹ Donna Leon.

Trong các tiểu thuyết của bà, nhân vật Guido Brunetti là một thám tử người Ý kỳ lạ. Vào 10 giờ sáng, ông thường ngồi nhâm nhi một tách cà phê espresso, kèm theo một ít rượu brandy – trong quán rượu gần Sở Cảnh sát Venice. Thông thường, ông đi bộ về nhà để dùng bữa trưa và thưởng thức một chai rượu vang phong nhã với người vợ của mình, giáo sư Paola. Sau khi tiến hành một cuộc điều tra sơ bộ vào buổi chiều và dừng lại để đắm mình trong cảnh sắc tại địa phương, ông về nhà rất đúng giờ để ăn tối và có những cuộc trò chuyện đầy thú vị với Paola và hai đứa con.

Dù nghiện rượu, nhưng Brunetti vẫn làm việc rất hiệu quả. Ông giải quyết được cả những vụ án giết người tưởng như không thể phá nổi – bao gồm một vài vụ mà ông thậm chí không được phân công.

Guido Brunetti đã làm điều đó như thế nào? Giống như tất cả những nhà quản lý 80/20 giỏi, ông nghĩ rất nhiều trước khi hành động. Ông bác bỏ những câu trả lời hiển nhiên và suy ngẫm về những vấn đề quan trọng mà thoạt nhìn tưởng như vô nghĩa. Đây quả là điển hình cho một thám tử hư cấu hiện đại. Nhưng người thám tử này còn có một đòn bẩy mà không một đồng nghiệp nào của ông có được. Guido là viên cảnh sát duy nhất thấu hiểu sức mạnh bí ẩn của cô thư ký Elettra, người có thể truy cập vào bất cứ cơ sở dữ liệu nào tại Ý. Ví dụ, trong cuốn *A Question of Belief* (tạm dịch: Câu hỏi về lòng tin), tuy là một người hoàn toàn lạ lẫm với không gian mạng, nhưng Guido đã nhận được những thông tin hữu ích từ Elettra để phá án. Trên thực tế, cô là một đòn bẩy trong tất cả các cuốn tiểu thuyết hiện thời về Guido Brunetti, giúp ông đạt được những kết quả cực kỳ to lớn, với những nỗ lực mà ông bỏ ra cho một vụ án.

Tất nhiên, đòn bẩy không chỉ là một yếu tố quan trọng cho các nhà văn viết truyện trinh thám. Nó còn hữu dụng đối với những nhà quản lý 80/20. Tôi không bảo bạn xâm nhập vào các loại máy tính; hãy để việc đó cho các phương tiện truyền thông hoặc cơ quan cảnh sát. Nhưng bạn nên khai thác tối đa những đòn bẩy mà mình có thể tận dụng. Bởi "đòn bẩy", ý tôi là bất kỳ phương tiện đơn giản nào cũng có khả năng cải thiện hiệu quả đầu vào và cho phép bạn đạt được kết quả phi thường, chỉ với những nỗ lực bình thường.

Bảy loại đòn bẩy đem đến hiệu quả lớn

1. Sự quan tâm và sức mạnh của tiềm thức
2. Sự tự tin
3. Ý tưởng
4. Quyết định
5. Lòng tin
6. Con người
7. Tiền bạc

Sự quan tâm và sức mạnh của tiềm thức

Có thể thấy, tầm ảnh hưởng của sự quan tâm và cam kết hiển nhiên đến mức thường bị bỏ qua. Khi chúng ta không thực sự quan tâm, chúng ta sẽ để vuột mất những đầu mối sống còn có

thể dẫn tới sự đột phá. Sự quan tâm sâu sắc – khi chúng ta quyết chí đạt được mục tiêu – có tác dụng khi chúng ta đang nghĩ tới việc khác. Chắc hẳn bạn đã từng trải qua cảm giác ý tưởng bất ngờ nảy lên trong đầu. Nhưng điều đó chỉ xảy ra khi bạn thực sự quan tâm.

Các thí nghiệm đã chứng minh được rằng, suy nghĩ bằng lý trí hiệu quả nhất khi không có nhiều mảnh dữ liệu cần ghép lại với nhau – ví dụ, tôi nhìn vào một tấm bản đồ, nhìn vào hai tuyến đường khả thi và chọn lấy một trong số đó. Cảm nhận bằng tiềm thức sẽ tốt hơn trong việc giải quyết các vấn đề thực sự đáng quan tâm, khi thông tin đưa vào khá mơ hồ, lộn xộn, phức tạp và gây nhiễu. Đó là khi chúng ta cần phải xử lý nhiều luồng bằng chứng và dấu vết đến từ những nguồn tách biệt và trái ngược nhau, hay sử dụng thông tin từ các giác quan và cảm xúc, cũng như lý trí.

Ví dụ, suy nghĩ bằng lý trí sẽ không thể chỉ cho bạn điểm bắt đầu (hoặc kết thúc) của một mối quan hệ cá nhân sâu sắc, nhưng tiềm thức lại có thể. Linh cảm hiệu quả đối với bất kỳ vấn đề nào quan trọng trong cuộc sống, hoạt động chậm rãi nhưng chắc chắn, cuối cùng đổ đầy vào tâm trí chúng ta những cách giải quyết mà chúng ta không ngờ tới nhất.

Tiềm thức phù hợp tuyệt đối với Nguyên lý 80/20. Nó hoàn toàn miễn phí và hoạt động ngay cả khi bạn đang tập trung vào những những công việc dễ giải quyết hơn. Linh cảm mang đến những ý tưởng mới mẻ, sáng tạo và linh hoạt, mà có thể sẽ không xuất hiện nếu bạn bị phụ thuộc vào sự cần cù và quá trình suy nghĩ tuyến tính. Tuy nhiên, các nhà quản lý không hoàn toàn sử dụng những đòn bẩy trong tiềm thức, bởi họ chưa quan tâm nhiều tới lợi ích mà nó mang lại.

Bạn đã bao giờ nghe chuyện ai đó thức dậy lúc nửa đêm với một quan điểm mới mẻ, đầy thú vị về một vấn đề chưa từng khiến họ hứng thú chưa? Thật kỳ diệu, tiềm thức điều chỉnh sự mâu thuẫn, cung cấp những mảnh ghép còn thiếu trong trò chơi xếp hình, vượt qua cả những suy nghĩ bằng lý trí, để tìm kiếm những lời giải thích không ngờ tới cho một vấn đề dường như khá hóc búa. Nếu bạn đã từng trải nghiệm điều ấy, bạn sẽ hiểu được cảm giác huyền bí và cực kỳ dễ chịu đó.

Vậy, bạn thực sự quan tâm thế nào tới công việc và công ty, tính theo thang điểm mười? Hãy thành thật. Giờ thì hãy so sánh câu trả lời của mình với những khía cạnh khác trong cuộc sống. Nếu bạn đang làm cha hay làm mẹ, bạn sẽ hoàn toàn cho con mình

điểm mười. Sức khỏe, đời sống và tình yêu có thể đạt tới điểm chín hoặc mười. Nếu bạn không đặt mục tiêu công việc ở một điểm số tương tự, thì bạn không thực sự quan tâm đến chúng. Phần lớn những nhà quản lý đánh giá công việc ở mức từ sáu đến tám điểm, như vậy không đủ để tiềm thức vượt lên, thế nên họ sẽ không được hưởng lợi từ những kết quả phi thường mà họ có thể đạt được thông qua nỗ lực tối thiểu.

Sự quan tâm tự tạo ra nguồn lực của riêng nó. Khi biên đạo múa George Balanchine nhận ra điều đó sau nhiều năm, ông cho biết: "Tôi có được nhiều năng lượng hơn so với hồi còn trẻ, bởi giờ đây tôi biết rõ mình muốn làm gì." Ông quan tâm đến một điều rõ ràng nhất – đó là trở thành biên đạo múa giỏi nhất. Sự quan tâm cũng liên quan tới ý nghĩa, điều sẽ dẫn tới hạnh phúc. Cuộc sống của bạn có ý nghĩa khi bạn nhiệt tình quan tâm đến điều gì đó. Bạn cần có một việc xứng đáng để bạn dành thời gian quan tâm.

Nếu giống như những người khác, bạn cũng đánh giá công việc của mình ở mức sáu, bảy hoặc tám điểm, hãy thử xác định một khía cạnh nhỏ và riêng lẻ trong công việc có ý nghĩa hơn với bạn (tầm điểm chín hoặc mười). Bạn có thể chuyển sang làm ở vị trí khác trong nội bộ công ty để dành toàn bộ thời gian cho khía cạnh đó không? Ngay cả khi không có vị trí nào như vậy trong thời điểm hiện tại, có lẽ bạn nên thử thuyết phục sếp của mình để có được vị trí đó. Nếu có một điều bé nhỏ trong công việc chiếm tới 80% hoặc hơn thế niềm đam mê nghề nghiệp của bạn, hãy cố gắng biến nó thành 100% những gì bạn làm. Hãy nghĩ tới những niềm vui mà bạn sẽ có, cũng như kết quả mà bạn sẽ đạt được.

Bây giờ, bạn có thể bắt đầu tận dụng quá trình xử lý những suy nghĩ trong tiềm thức tuyệt vời của mình. Hãy chăm sóc nó thật tốt, và nó sẽ luôn hoạt động ở phía sau. Ngay khi tiềm thức giải quyết được một vấn đề phức tạp – điều bạn quan tâm sâu sắc, hãy giao cho nó việc tiếp theo. Điều này tạo thành một vòng tròn đảm bảo rằng bạn luôn quan tâm đến một thứ gì đó và tiềm thức tiếp tục hoạt động mà không cần bất kỳ một nỗ lực nào.

Khi còn là sinh viên, tôi được dạy rằng phải đọc tất cả câu hỏi trong bài kiểm tra một cách cẩn thận, trước khi bắt đầu viết câu trả lời đầu tiên. Điều này đem tới cơ hội cho tiềm thức của tôi bắt đầu sắp xếp thông tin cho tất cả các câu trả lời. Tương tự như vậy, việc viết ra một danh sách các câu hỏi cho tiềm thức của bạn ngay bây giờ là một ý tưởng hay, vì nó có thể hoạt động dựa trên danh sách này. Theo cách đó, sẽ không hề xảy ra sự chậm trễ khi chuyển sang câu tiếp theo, ngay sau khi câu đầu tiên đã được giải quyết.

Tựu trung lại, tiềm thức chỉ có thể là một đòn bẩy tuyệt vời, khi bạn quan tâm nhiệt tình tới việc đạt được mục tiêu trong công việc. Còn nếu bạn không có hứng thú, thì tiềm thức cũng sẽ trở nên vô hiệu.

Sự tự tin

Đòn bẩy vẫn thường tới từ sự tự tin. Nó giúp bạn đạt được những thứ mà người khác không thể.

Đây là một câu chuyện có thật về một tốp binh sĩ bị lạc trong buổi tập huấn trên dãy núi Alps, khi họ tự tách ra khỏi tiểu đoàn của mình. Tuyết rơi khiến họ bị mất phương hướng. Các đỉnh núi thì trông giống y hệt nhau. Họ tranh cãi về việc nên đi theo đường nào. Trời thì cứ tối dần. Những binh sĩ thấy lạnh, đói và sợ hãi. Họ có rất ít cơ hội để sống sót qua đêm trong thời tiết quá lạnh giá. Nhưng rồi điều kỳ diệu đã xảy ra. Một binh sĩ đã tìm thấy tấm bản đồ trong túi đựng dụng cụ của mình. Anh ta chỉ đường cho mọi người và tất cả nhanh chóng hành quân trở về căn cứ. Chỉ tới khi họ đã được sưởi ấm và ăn uống no đủ, người lính mới nhìn kỹ hơn vào tấm bản đồ. Đó lại là bản đồ của dãy Pyrenees, cách đó cả ngàn dặm.

Một câu chuyện tuyệt vời có thật khác xuất phát từ việc phát triển chiếc máy tính thông minh đầu tiên. Vào tháng Mười hai năm 1979, Steve Jobs và giám đốc kỹ thuật về sản phẩm, Bill Atkinson, đã rất ấn tượng trong chuyến thăm tới Xerox PARC, nơi họ xem qua các tính năng của những chiếc máy tính thế hệ mới, bao gồm cả màn hình, con chuột, các biểu tượng, giao diện đồ họa và "phần mềm windows" có khả năng sắp xếp các thư mục và chương trình tương tự nhau. Khi rời cơ sở nghiên cứu Xerox, Atkinson đưa ra một đề xuất (điều mà hẳn là chúng ta đã biết đến ngày nay), là các cửa sổ chồng lên nhau liên tục, như vậy thì trang bạn đang đọc sẽ được xếp theo thứ tự từ trên xuống dưới. Đây là điều mà không máy tính nào lúc đó có thể thực hiện được, bởi vì mặc dù nó là một ý tưởng đơn giản nhưng lại rất khó để nhận biết và thực hiện. Tuy thế, Atkinson đã nhẩm tính rằng, nếu các nhà khoa học ở Xerox có thể làm được, thì đội của ông, nếu dành đủ thời gian và nỗ lực cũng có thể làm được. Và họ đã thực sự thành công.

Đội Xerox chưa bao giờ thực sự làm được điều này. Họ đã rất kinh ngạc khi nhìn thấy các cửa sổ chồng lên nhau của Atkinson, bởi điều đó giống như một báu vật đã vuột khỏi tay họ. Atkinson cho rằng thành công của ông là ở "Sự ngây thơ… bởi tôi đã chẳng hề nghĩ rằng điều đó không thể thực hiện được, nên tôi đã thành

công." Có thể nhận xét về điều này như sau: Ông có thể làm được điều đó bởi ông tự tin rằng nó có thể thực hiện được.

Sự tự tin có một sức mạnh tạo nên một không gian siêu tích cực, một năng lượng sống còn, một sự khéo léo đối đầu với mọi điều bất khả thi. Nó cho phép ta trải nghiệm sự hứng khởi và niềm đam mê. Nó trao cho ta sức mạnh và khả năng nắm bắt những cơ hội mà dường như không thể, hoặc thậm chí khó nhận thấy.

Sự tự tin tới từ việc mường tượng ra những thành công. Tưởng tượng bản thân mình giành chiến thắng – rồi làm điều đó. Nếu bạn không thể hình dung ra thành công ở một mức độ cao, có thể thử hạ nó xuống một chút. Nếu bạn không thể chạy lên dốc, hãy chạy trên đường bằng. Chiến thắng là một điều quan trọng. Ngay cả những thành tích khiêm tốn cũng sản sinh ra sự tự tin để giúp bạn tiến xa hơn lần sau. Hãy đặt ra các mục tiêu mà bạn tự tin là có thể đạt được. Sự tự tin giúp cho cuộc sống trở nên dễ dàng hơn, trong khi sự thiếu tự tin khiến mọi thứ trở nên khó khăn hoặc thậm chí bất khả thi. Do đó, bạn cần phải tự tin để đạt được kết quả to lớn với nỗ lực thông thường. Vì vậy, hãy trải nghiệm nhiều công việc khác nhau cho tới khi bạn khám phá ra "lĩnh vực tự tin" của mình.

Ý tưởng

Mọi công việc kinh doanh đều bắt nguồn từ một ý tưởng. Và để việc kinh doanh lớn mạnh, ý tưởng đó phải thật hay. Nhưng mọi ý tưởng đều có thể được cải thiện. Trừ khi nó chết, bất cứ sản phẩm hoặc dịch vụ nào chắc chắn cũng sẽ thay đổi và trở nên hoàn thiện hơn. Tuy nhiên trước khi điều đó xảy ra, có thể bạn sẽ có những ý tưởng khác hay hơn.

Chu kỳ này y hệt như những gì xảy ra trong tự nhiên. Chúng ta có thể quan sát được quá trình tiến hóa qua chọn lọc tự nhiên trong mọi công việc kinh doanh. Hàng triệu ý tưởng kinh doanh mới mẻ mọc lên hàng năm, nhưng rất ít trong số đó tồn tại đủ lâu để trở thành một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Số ít những ý tưởng mới phù hợp để sống sót trong các thị trường tương ứng, nhưng lại không tồn tại lâu. Lý do là vì những ý tưởng hay hơn cho những sản phẩm tốt hơn sẽ thay thế chúng. Kinh doanh là một quá trình chọn lọc tự nhiên được đẩy lên tốc độ cao. Các giống loài mất hàng triệu năm để tiến hóa. Các sản phẩm mới "tiến hóa" hàng năm hoặc thậm chí hàng tháng. Các giống loài có thể tuyệt chủng sau hàng triệu năm. Sản phẩm thì có thể mất hút trong vài năm hoặc vài tháng.

Tiến hóa chính là Nguyên lý 80/20 hoạt động theo thời gian. Nhà kinh tế học nổi tiếng Joseph Schumpeter đã gọi quá trình này là "sự hủy diệt mang tính sáng tạo", một cụm từ mà Charles Darwin[1] có thể đã đặt ra. Tự nhiên đã phô bày sự hủy diệt sáng tạo này, và kinh doanh cũng vậy. Trong tự nhiên, nó hoạt động thông qua gen – thứ biến đổi ngẫu nhiên và tạo ra đồng thời cả những phiên bản tốt hơn hoặc tệ hơn của chính chúng.

---

[1] Charles Darwin (1809–1882): Nhà tự nhiên học người Anh, cha đẻ của thuyết tiến hóa.

Trong trường hợp này, "tốt hơn" có nghĩa là nhiều khả năng sống sót hơn trong môi trường của chúng. Giống loài phù hợp hơn sẽ tiêu diệt loài kém phù hợp. Trong kinh doanh, sự hủy diệt sáng tạo thực hiện thông qua ý tưởng cho các công việc kinh doanh và sản phẩm mới. Mỗi ý tưởng tạo ra một sản phẩm và cho phép nó được phân phối rộng rãi, cũng giống như gen tạo ra các sinh vật để duy trì nòi giống vậy.

Hãy lấy giao thông làm ví dụ. Vào thời kỳ đồ đá, cách duy nhất để con người di chuyển là đi hoặc chạy bộ. Không hề có khái niệm "công ty vận tải". Và rồi một phương tiện giao thông mới xuất hiện. Khoảng 4000 năm trước Công nguyên, một bộ tộc ở Trung Á đã nảy ra ý tưởng mới mẻ là thuần hóa loài ngựa để cưỡi lên lưng chúng. Ban đầu, những con ngựa có vóc dáng khiêm tốn và chỉ cho phép một đứa trẻ hoặc một người trưởng thành thấp bé cưỡi trên lưng. Sau đó, một người khác đã nghĩ tới việc: Sao không nhân giống loài ngựa lớn hơn để có thể chở được người lớn và hàng hóa? Một loại sản phẩm mới đã được phát triển: giống ngựa lớn. Những ý tưởng sau đó đã tạo ra một thị trường hoàn toàn mới cho ngựa: ngựa kéo, ngựa chiến, ngựa đua và nhiều hơn nữa.

Khi những ý tưởng mới đã tạo nên những thị trường lớn và đa dạng hơn, số lượng của loài ngựa trên toàn thế giới đã bùng nổ chỉ để đáp ứng nhu cầu. Hai thiên niên kỷ sau đó, có người lại nghĩ ra một ý tưởng mới mẻ khác nữa: xe ngựa. Cuối cùng, ý tưởng này đã cho ra đời những cỗ xe bốn bánh được một hay một vài con ngựa kéo.

Đến thế kỷ XIX, *velocipede* ("chân nhanh" – tiền thân của xe đạp ngày nay) xuất hiện lần đầu ở Pháp. Nó đã mở đường cho làn sóng đổi mới phương tiện tiếp theo. Những người đạp xe muốn có phương tiện đi lại mới và tốt hơn, nhu cầu này đã khuyến khích sự phát triển của một loại phương tiện mới, nhanh hơn và tinh vi

hơn – xe gắn máy. Vào năm 1885, tại Mannheim, Đức, Karl Benz đã chế tạo ra chiếc xe ô tô đầu tiên được trang bị động cơ chạy bằng xăng. Và chỉ hơn hai thập kỷ sau, vào năm 1908, Henry Ford[1] tuyên bố sẽ "dân chủ hóa ngành công nghiệp ô tô" thông qua những mẫu ô tô rẻ hơn và đã được tiêu chuẩn hóa. Tiếp theo, chúng ta được thấy sự phát triển của những chiếc xe, rẻ, mạnh mẽ và đa dạng hơn nữa, như xe tải, xe chở khách, xe cần cẩu, xe môtô, không kể đến những phương tiện giao thông khác như tàu thủy có động cơ, ca nô, tàu chở dầu, máy bay và nhiều loại khác nữa.

---

[1] *Henry Ford (1863–1947): Người sáng lập ra Ford Motor.*

Mỗi loại máy móc vận chuyển mới hoặc được cải tiến đều bắt đầu từ một ý tưởng. Và khi một ý tưởng được nhân rộng, thì sản xuất và kinh doanh cũng vậy. Những sản phẩm thành công đáng kinh ngạc như ô tô phiên bản T của hãng Ford – đã bán được hàng chục triệu chiếc… nhưng rồi cũng bị triệt hạ bởi những dòng xe cao cấp hơn.

Ý tưởng là nguồn gốc cơ bản của đòn bẩy con người. Chúng cho phép ta chinh phục thiên nhiên, giải phóng ta khỏi cái đói, cái chết sớm và sự cô lập. Thế giới trở nên hiện đại nhờ việc thúc đẩy những ý tưởng phong phú và hữu ích hơn nữa, thể hiện trong những sản phẩm tốt và rẻ hơn.

Xuyên suốt lịch sử, có một vài ý tưởng hữu ích hơn hẳn những ý tưởng còn lại. Bí quyết là xác định được những *ý tưởng 80/20* đó.

Vậy, bạn làm điều đó như thế nào đây?

- Hãy ghi nhớ rằng: luôn luôn có cách tốt hơn *rất nhiều* để làm một điều gì đó. Nếu ý tưởng này không hay hơn hẳn so với cái đang có, hãy tìm ý tưởng khác. Ví dụ, vào thập niên 1950 và 1960, máy tính được lắp đặt trong những căn phòng có diện tích tương đương với sân bóng đá để kiểm soát nhiệt độ.

- Sự cải tiến được thực hiện từ năm này qua năm khác, nhưng khi tôi bắt đầu làm việc, vào những năm 1970, máy tính vẫn còn quá đắt đỏ đối với một người quản lý. Không một vị giám đốc điều hành nào, ở bất kỳ đâu có được một chiếc máy tính trên bàn làm việc. Năm 1975, một phát minh mới ra đời là bộ vi xử lý – một con chip đơn chứa hệ thống mạch điện mà trước đó phải đặt ở những phòng chứa lớn, khiến cho ý tưởng về máy tính cá nhân trở nên khả thi. Nếu các nhà khoa học đã hài

lòng với những cải tiến nhỏ của máy tính, mà không tiếp tục phát minh thứ gì đó nhỏ và rẻ hơn nữa, có lẽ bạn và tôi ngày nay đã không được sử dụng máy tính xách tay. Vì vậy, bất cứ lúc nào bạn tìm kiếm sự cải tiến, hãy hướng tới điều gì tốt hơn ít nhất mười lần so với những gì đang có ở thời điểm hiện tại.

• Hãy thử đem những ý tưởng đã thành công đặt vào các bối cảnh khác nhau. Luôn luôn có một sự chậm trễ thời gian ở đó. Đầu máy hơi nước làm biến đổi các nhà máy sản xuất sợi bông vào những năm 1770, nhưng phải tới 40 năm sau, tàu hơi nước mới xuất hiện, và rồi khoảng ba phần tư thế kỷ nữa thì công nghệ này mới được áp dụng trong sản xuất ô tô. Ngày nay, mọi thứ thay đổi nhanh hơn, nhưng lại không nhanh như bạn nghĩ, ngay cả trong những lĩnh vực "mũi nhọn". Việc cung cấp dịch vụ internet nổi lên vào cuối những năm 1980, nhưng cho tới năm 1995, internet mới trở thành tâm điểm. Tuy nhiên, trong khoảng hai thập kỷ đó, khái niệm trực tuyến vẫn cứ xuất hiện mơ hồ. Internet bản thân nó là một ý tưởng 80/20, đem tới những trải nghiệm mới mẻ, được các doanh nghiệp hỗ trợ mọi nguồn lực cần thiết để tài trợ và vận hành. Như đã nói, có rất nhiều ứng dụng của internet ngày nay mà khi ấy chưa ai nghĩ tới.

• Thử áp dụng một ý tưởng đã thành công tại một quốc gia hoặc khu vực khác. Red Bull được biết tới là loại thức uống tăng lực đầu tiên trên thế giới. Nhưng sự thật là gì? Năm 1982, Dietrich Mateschitz, một vị giám đốc tiếp thị người Áo, đã có chuyến công tác tới Thái Lan. Ông nhận thấy những tài xế xe tải và người lao động đều uống một loại nước giải khát khi họ làm việc. Thức uống đó có tên là Krating Daeng, cũng có nghĩa là Red Bull (Bò đỏ) trong tiếng Anh. Và rồi, Mateschitz hiện nay đang là người giàu thứ 31 trên thế giới.

• Thử kết hợp hai ý tưởng thành công với nhau: bánh xe và con ngựa; nhà hàng bánh kẹp thịt và nhượng quyền thương mại (McDonald's); máy ghi âm và radio cầm tay (Sony Walkman); máy nghe nhạc di động và tải trực tuyến (Ipods). Đừng cố phát minh những thứ đã tồn tại mà hãy kết hợp nó với một ý tưởng tuyệt vời khác.

Tất nhiên, không phải mọi ý tưởng đều trở nên đột phá trong lĩnh vực này. Mọi nhà quản lý 80/20 đều có thể sử dụng các ý tưởng, ngay cả những thứ tương đối đơn giản, để đạt được cải tiến hiệu suất gấp từ 10 đến 12 lần. Điều này có vẻ là một tham vọng bất khả thi, nhưng tôi thề với bạn, những ý tưởng tuyệt vời đang ở

đâu đó ngoài kia. Chúng thực sự tồn tại. Bạn chỉ cần tìm ra những ý tưởng đó mà thôi.

Quyết định

Liệu một con thỏ có quyết định đào một cái hang hay không? Hãy thử tưởng tượng cảnh chú thỏ Bugs[1] ngồi ở bàn hội nghị cùng với các cố vấn của mình. Tất nhiên, Bugs không cần tới một tờ giấy ghi vị trí của nó trong dự án đào hang. Nó chỉ cần làm theo bản năng. Chỉ có con người mới đưa ra các quyết định có ý thức và đó là những đòn bẩy tuyệt vời. Nếu không có những quyết định, chúng ta chỉ trôi lập lờ trên sóng biển cuộc đời mà thôi. Với những quyết định, chúng ta tập hợp những giải pháp "điên rồ" để thay đổi thế giới xung quanh mình. Nếu chúng ta dứt khoát, chúng ta sẽ thành công, còn nếu do dự thì sẽ thất bại.

---

[1] Thỏ Bugs: Nhân vật chính trong loạt phim hoạt hình nổi tiếng Bugs Bunny của hãng Warner Bros.

Ngày nay, chúng ta đưa ra nhiều quyết định hơn so với tổ tiên của mình. Càng trưởng thành, bạn càng phải quyết định nhiều hơn.

Sử dụng đòn bẩy này để đưa ra quyết định cho công ty, đặc biệt đối với những thứ phản trực giác, chưa từng có hoặc cần sự can đảm.

Đây là những quyết định 80/20:

- Những quyết định phản trực giác. Hãy tin tưởng vào Nguyên lý 80/20 và thực hành nó. Quyết định dựa trên cơ sở những hao tổn nhỏ về năng lượng (con người, tiền bạc hoặc thời gian) sản sinh ra những lợi ích đầy ấn tượng. Ví dụ, nếu mỗi ngày bạn ăn thêm một ít rau củ và trái cây, sức khỏe của bạn sẽ cải thiện trông thấy. Nguyên tắc này cũng được áp dụng nếu như bạn tập luyện 30 phút mỗi ngày. Trong công việc, chỉ cần dành một ngày-đêm mỗi tuần lánh xa thư điện tử và điện thoại sẽ giúp nâng cao hiệu suất hơn mà không tốn công sức.

- Những quyết định chưa từng có. Liều lĩnh quyết định làm những thứ mà chưa ai thử trước đó. Ngay cả khi nó có thể là sai lầm, bạn vẫn có thể học hỏi nhiều hoặc có được một cơ hội không ngờ tới. Christopher Columbus từng tin rằng, thế giới này nhỏ bé hơn nhiều so với mọi người vẫn tưởng. Ông đã tính toán và cho rằng khoảng cách giữa Tây Ban Nha và Nhật Bản chỉ khoảng 2300 dặm (khoảng 3.700km). Vì vậy, ông nghĩ

rằng mình có thể đi tới đó[1] trước khi cạn kiệt lương thực và nước uống. Columbus quyết định dấn thân vào cuộc hành trình nổi tiếng này, ông đã đánh cược mạng sống của bản thân và toàn bộ thủy thủ đoàn. Ngày nay, chúng ta đều biết rằng, khoảng cách chính xác, ngay cả khi lái tàu trên lộ trình chuẩn, là 7500 dặm (khoảng hơn 12.000 km). Columbus và đoàn của ông chẳng hề có cơ hội sống sót. May mắn thay, khi nguồn lương thực của họ bắt đầu cạn kiệt, họ lại đặt chân tới Bahamas thuộc châu Mỹ. Lần cuối cùng bạn đưa ra quyết định làm điều gì đó khác biệt – sống ở một đất nước khác, thay đổi công việc, tìm hiểu một ngành mới, hoặc đẩy công việc của mình đi theo một hướng khác là khi nào?

---

[1] Columbus muốn tìm ra đường đi từ châu Âu sang châu Á qua Đại Tây Dương.

• Một số quyết định cần lòng can đảm. Đôi khi, bạn cần tới lòng dũng cảm để đưa ra một quyết định đúng đắn, đặc biệt khi mọi người đều nói đó một sai lầm lớn. Ví dụ, vào giữa những năm 1930, Winston Churchill[2] gần như đơn độc khi ông cảnh báo về hiểm họa Hitler đe dọa nền hòa bình thế giới. Thậm chí ông còn bị ghét bỏ và chế nhạo, nhưng thái độ đối lập đầy cương quyết của ông đối với sự thỏa hiệp đồng nghĩa với việc ông chỉ có một lựa chọn duy nhất là chống lại Đức Quốc xã. Tương tự như vậy, nếu bạn quyết định dấn thân vào một dự án được đánh giá là bất khả thi với người khác, nó có thể gây dựng nên sự nghiệp của bạn nếu thành công và đem tới đòn bẩy lớn trong tương lai. Tất nhiên, bạn phải suy nghĩ cẩn trọng trước khi đưa ra quyết định kiểu này và phải chắc chắn là mình đúng.

---

[2] Winston Churchill (1874–1965): Nhà chính trị, sĩ quan và nhà văn người Anh. Ông từng giữ chức Thủ tướng Anh quốc.

Chúng ta đưa ra hàng trăm quyết định mỗi ngày, nhưng gần như tất cả trong số đó đều không mấy quan trọng. Cho dù chúng ta đặt hàng một chiếc máy tính Dell hoặc HP Compaq, tổ chức một bữa tiệc Giáng sinh tại nhà hàng hoặc quán rượu đều là những vấn đề nhỏ nhặt. Theo Nguyên lý 80/20, tất cả những quyết định không mấy quan trọng nên được thực hiện bên ngoài hệ thống phân cấp của công ty. Như vậy, khi gặp những vấn đề như tìm địa điểm tổ chức tiệc Giáng sinh, hãy giao phó việc đó cho người nhỏ tuổi

nhất (nhưng vẫn đủ khả năng) mà bạn tìm thấy. Họ sẽ ưa thích loại trách nhiệm này và bạn sẽ tự cứu mình khỏi những cơn đau đầu vô nghĩa.

Dù bạn giỏi đến đâu, thì phần lớn quyết định bạn đưa ra sẽ tạo nên rất ít khác biệt. Nếu bạn không tin, hãy thử đặt ra một danh sách tất cả những quyết định trong công việc của một ngày trọn vẹn. Tôi dám cược rằng, ít hơn 10% trong số đó là do một hệ quả nào đó. Vì vậy, bạn nên giảm thiểu số lượng quyết định công việc bạn thực hiện ít nhất là 90%, có lẽ là tới 99%. Nếu công ty yêu cầu đích thân bạn phải đưa ra những quyết định chắc chắn, thì hãy xác định và giải quyết vấn đề nhỏ nhặt đó càng nhanh càng tốt. Dành nhiều thời gian cho những quyết định thực sự quan trọng, đặc biệt là nếu nó đòi hỏi lòng can đảm và sự quyết tâm. Một giờ trước khi bạn định đi về nhà mỗi ngày, hãy nghĩ về một quyết định trọng đại mà bạn vẫn chưa xem xét, càng quan trọng càng tốt. Đưa ra quyết định trước rồi hãy về nhà.

Quyết định là một đòn bẩy tuyệt vời. Chúng là những công cụ 80/20, bởi vì một quyết định đúng sau một giờ suy nghĩ nghiêm túc có thể tiết kiệm hàng tháng, thậm chí hàng năm trời nỗ lực chăm chỉ. Tuy nhiên, hầu hết các quyết định không rơi vào loại này. Chúng đều nhỏ nhặt và không quan trọng. Vậy, hãy tập trung vào một vài quyết định cốt yếu có thể thay đổi công việc và cuộc đời bạn, phần còn lại hãy cứ để đó.

Lòng tin

Mọi nhà quản lý đều biết rằng, điều gì sẽ xảy ra khi họ không tin tưởng một nhân viên. Bạn không giao cho họ những nhiệm vụ quan trọng hoặc trách nhiệm. Năng suất của họ thấp trong khi bạn phải tốn công rà soát họ. Bạn dùng 80 đơn vị nỗ lực mà chỉ thu được 20 đơn vị kết quả. Nhưng tất nhiên điều ngược lại sẽ xảy ra nếu bạn thực sự tin tưởng đồng nghiệp của mình. Năng suất của họ cao và công sức bạn bỏ ra thấp hơn bởi vì sự giám sát lúc này là không còn cần thiết. Bạn nhận được 80 đơn vị phần thưởng cho 20 đơn vị nỗ lực, hoặc có thể gần như chẳng cần chút nỗ lực nào.

Trong khi đó, nếu được sếp tin tưởng, bạn sẽ học hỏi nhanh hơn khi hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn. Công việc của bạn dần dần tiến gần hơn tới công việc của sếp. Chuyên môn và giá trị bản thân tăng lên. Bạn sẽ không còn phải lệ thuộc vào sự giám sát phiền phức nữa. Bạn tập trung vào một phần nhỏ công việc có thể đem lại lợi ích lớn, dù chỉ với thời gian và nỗ lực vừa phải.

Bạn sẽ không thể trở thành một nhà quản lý giỏi, trừ khi được sếp tin tưởng và bạn cũng tin tưởng nhóm của mình. Tính chất cơ bản của lòng tin chính là bạn tập trung vào hiệu suất đầu ra, không phải công sức đầu vào, và bạn cho phép mọi người làm điều tương tự. Ngược lại, nếu bạn không tin tưởng ai đó, bạn sẽ đánh giá họ thông qua những gì họ đã đầu tư vào – họ đã hoàn thành điều này, điều kia chưa? Sự thiếu hụt lòng tin đòi hỏi sự giám sát liên tục, khiến công việc trở nên kém hiệu quả vô cùng. Điều này hoàn toàn trái ngược với phương pháp 80/20. Bởi nếu bạn không tin tưởng hoàn toàn vào một cá nhân nào đó, cả bạn và họ đều không thể áp dụng phương pháp quản lý 80/20.

Đối với những nhà quản lý không hiểu về nguyên lý này, thì việc tin tưởng cấp dưới là một điều đáng ngưỡng mộ, bởi họ thừa hiểu rằng, điều đó đem lại hiệu quả đến cỡ nào. Nhưng với những nhà quản lý 80/20, tin tưởng là điều kiện tiên quyết.

Đơn giản là bạn không thể làm việc mà không có sự tin tưởng. Nếu bạn không tin một thành viên nào đó trong nhóm, bạn cần phải chuyển họ tới một nơi khác, bởi họ đang cản trở bạn trở thành nhà quản lý 80/20.

Khi bạn tin tưởng nhóm của mình và cho họ lý do để tin bạn, thì đòn bẩy của bạn sẽ gia tăng theo cấp số nhân.

Con người

Đã bao giờ bạn làm việc cho một công ty chỉ tuyển dụng những người hạng A – giỏi nhất trong số những người giỏi nhất (theo cấp bậc chuyên môn của họ) chưa? Hầu hết các công ty, ngay cả những nơi được đánh giá cao, cũng tuyển ít nhất một vài người hạng B hoặc hạng C. Nhưng khi tôi gia nhập Tập đoàn Tư vấn Boston, tôi nhận thấy tất cả cố vấn ở đây đều cực kỳ sáng giá. Tôi không đánh giá những tiêu chuẩn cao cấp của họ, nhưng kinh nghiệm làm việc của họ đem đến cho tôi một ấn tượng khó phai. Tuy làm những việc bình thường nhưng những người hạng A biến công việc trở thành những thử thách liên tiếp vô cùng hấp dẫn. Bao nhiêu lần trong một ngày, bạn tự nhủ rằng mình thật may mắn được làm việc với những đồng nghiệp tuyệt vời, và bạn nhận ra rằng với nhóm này, những điều tưởng như không khả thi lại hoàn toàn có thể đạt được. Cuộc sống trở thành nguồn vui.

Điều đó lý giải tại sao những công ty như BCG hay Apple lại thành công vang dội trong thời gian dài như vậy, dù cho những khủng hoảng trong từng thời kỳ và sự gia tăng đối thủ cạnh tranh đã có

thể đánh gục họ.

Vậy, đâu là những người hạng A?

Họ là 1% số nhân viên có thể đem tới 99% hiệu suất có giá trị.

Hãy ở gần họ. Đảm bảo nhóm của bạn được công ty nhận định là một ngoại lệ. Tuyển dụng là để tăng hiệu suất làm việc trung bình cho nhóm, có nghĩa là bạn sẽ tuyển những người có tài năng hơn những nhân viên đang làm việc hiện tại. (Rất ít nhà quản lý biết làm như vậy, họ là những người có khuynh hướng hạnh phúc và thành công hơn. Mỗi giờ họ đều ghi nhớ rằng mình thật may mắn khi được làm việc với những người ưu tú như thế.) Đầu tư tiền bạc – và hơn thế nữa là thời gian, năng lượng cùng sự thuyết phục – là điều cần thiết để tuyển được những người tốt nhất trong ngành. Tuyển những nhân viên tốt nhất cũng quan trọng như việc thu hút những khách hàng tiềm năng nhất, thậm chí còn hơn thế. Người khách hàng tiềm năng nhất cũng không giúp được bạn nhiều trong việc tuyển dụng nhân viên tốt nhất, nhưng người nhân viên tốt nhất chắc chắn sẽ là tài sản to lớn để thu hút những khách hàng tiềm năng.

Mặt trái của việc thành lập một nhóm xuất sắc là bạn phải bỏ qua những nhà quản lý không thuộc hạng A. Nếu họ giỏi, nhưng không giỏi bằng nhóm của bạn, hãy nghĩ đến việc thuyên chuyển họ ngay trong công ty. Nếu họ không có tiến bộ, họ đang làm công việc không phù hợp hoặc không đúng công ty, hãy giúp họ tìm được nơi phù hợp. Đó không phải lỗi của họ. Nếu như bạn (hoặc đồng nghiệp) đã tuyển dụng họ, thì đó là lỗi của các bạn. Mặc dù rất không thoải mái, nhưng bạn buộc phải sửa chữa sai lầm của mình ngay lập tức. Những công ty và nhóm xuất sắc luôn đòi hỏi nhiều nỗ lực về mặt tiêu chuẩn. Bạn không thể và cũng không có khả năng tạo ra một ngoại lệ nào cả. Lòng tốt sẽ giết chết chính nhóm mà bạn yêu quý.

Chiến lược nhân viên hạng A chính là đòn bẩy hiển nhiên nhất mà bạn có thể tưởng tượng ra. Nếu bạn đã sẵn sàng thành thật và không nhượng bộ, thì đây là đòn bẩy rất dễ thực hiện. Nó hiệu quả trong mọi ngành kinh tế, công ty, và tại mọi quốc gia trên thế giới. Nó chẳng bao giờ dẫn đến thất bại cả. Tuy nhiên, nó hầu như luôn bị bỏ qua, bởi phần lớn các nhà quản lý thiếu tham vọng và quyết tâm để được ở gần những người giỏi nhất. Ngược lại, những nhà quản lý 80/20 hiểu được rằng, đầu tư một chút nỗ lực trong việc tuyển dụng người tài sẽ thu được những lợi ích to lớn.

Tiền bạc

Việc sử dụng OPM (Other People's Money) – Tiền của người khác – đem lại đòn bẩy to lớn.

Hãy thử tưởng tượng, bạn là người khởi nghiệp với một ý tưởng hay mà bạn tin rằng có thể bỏ ra 1000 đô la và thu về 3000 đô la, lợi nhuận đạt gấp đôi số vốn bỏ ra. Tuyệt lắm. Nhưng liệu bạn có thể thực hiện nó với quy mô lớn hơn không? Nếu bạn biến dự án đó trở nên lớn hơn gấp 10 lần, bạn có thể bỏ ra 10.000 đô la và thu về 30.000 đô la. Khó khăn ở đây là bạn chỉ có 1000 đô la để đầu tư mà thôi. Nếu như bạn có thể thuyết phục một vài người bạn bỏ ra 9000 đô la và đề nghị chia sẻ lợi nhuận theo tỷ lệ 50:50 với họ, bạn sẽ thu được lợi nhuận là 10.000 đô la thay vì 2000 đô la (và những người bạn cũng sẽ vui vẻ bởi họ sẽ thu được số tiền nhiều hơn ban đầu).

Dân kế toán gọi đó là một loại đòn bẩy, và thật tuyệt nếu nó hiệu quả như trong ví dụ trên. Đôi khi, đòn bẩy này trở thành một sai lầm tai hại với những nhà khởi nghiệp, bởi nó gia tăng rủi ro và giảm khả năng kiểm soát của họ.

Là một nhà quản lý với ý tưởng hay, bạn không nhất thiết phải đối mặt với những vấn đề này. Bạn không cần thuyết phục bạn bè đầu tư vốn, bởi số tiền này sẽ tới từ trong công ty. Nếu dự án đó cất cánh, bạn cũng sẽ như vậy. Nếu thất bại, bạn cũng không phải trả lại số tiền đầu tư mà vẫn giữ được công việc của mình. Như vậy, bạn hoàn toàn có khả năng nghĩ xa hơn. Đưa ra một kế hoạch lớn nhất có thể. Đó là điều mà nhà quản lý 80/20 sẽ làm. Điều này nghe có vẻ mưu mô – công ty chấp nhận mọi rủi ro trong khi bạn được hưởng phần lớn lợi ích – nhưng lẽ nào bạn không nghĩ rằng, công ty đầu tư tiền cho bạn thay vì những người không thể đem lại lợi ích như vậy?

Tôi đã nhìn thấy hai ví dụ khi còn làm cố vấn tại một chuỗi siêu thị trong vùng. Công ty này lớn nhất trên thị trường nhỏ bé lúc đó, với khả năng sinh lời cao. Nhưng đó là một công ty gia đình, và các thành viên trong đó dựa vào lãi cổ tức để tiêu xài hoang phí, vì vậy tiền mặt luôn chặt chẽ, ngay cả cho những dự án tiềm năng nhất. Tuy nhiên Ian – một nhà quản lý tầm trung đang làm việc trong công ty – đã xung phong đưa ra một đề xuất. Anh ta nhận thấy, công ty có một bộ phận nhượng quyền thương mại nho nhỏ, trong đó các nhóm cặp vợ - chồng đã mua lại quyền thương hiệu của siêu thị và được tiếp cận với nguồn cung cấp của nó, để mang đến dịch vụ cá nhân cho khách hàng của họ. Những cửa hàng này

tạo ra nhiều lợi nhuận hơn so với chính những siêu thị của công ty.

Bộ phận nhượng quyền này vẫn chỉ giống như Cô bé Lọ Lem, quy mô nhỏ và chỉ hoạt động trong khu vực nông thôn hẻo lánh, nhưng Ian lại nhìn ra tiềm năng của nó. Vì vậy, khi giám đốc của bộ phận này nghỉ hưu, Ian đã âm thầm đề nghị được chuyển công tác. Bằng việc đi thăm tất cả các cửa hàng và nói chuyện với người quản lý (cũng như đối thủ của họ), anh đã tin chắc rằng, hình thức này có thể hoạt động tốt trong khu vực thành thị lân cận giống như tại vùng quê hẻo lánh này. Anh vận động để gây dựng nguồn quỹ dành cho tiếp thị, nhằm thu hút những đơn vị nhượng quyền mới và cả tiền mặt để huấn luyện họ. Dần dần anh đã tìm ra cách. Khi ba đơn vị nhượng quyền đầu tiên trong thành phố hoạt động tốt, anh lập tức thực hiện kế hoạch tăng quy mô bộ phận này lên gấp 10 lần. Nguồn vốn cần thiết miễn cưỡng rót xuống nhỏ giọt, bởi ý tưởng lớn của Ian là không thể chối cãi. Trong vòng ba năm, bộ phận này đã kiếm được nhiều tiền bằng cả hệ thống siêu thị của tổng công ty gộp lại, và Ian nghiễm nhiên trở thành một thành viên hàng đầu trong đội ngũ quản lý. Anh cũng kiếm được khoản tiền thưởng gấp năm lần so với mức lương của mình.

Trong cùng công ty đó, Nick, một nhà quản lý khác, người đứng đầu hệ thống siêu thị tổng hợp. Anh tính toán loại hình này sẽ là tương lai của ngành bán lẻ, nhưng khi anh tiếp quản bộ phận này thì vẫn chỉ có ba siêu thị đứng tên. Tuy nhiên, Nick đủ can đảm để nghĩ rộng hơn. Tôi nhớ lại một mớ hỗn loạn trong một cuộc họp đầy náo động, khi anh trình bày kế hoạch mở rộng 27 siêu thị nữa trong vòng năm năm tiếp theo. Chi phí vốn dự kiến nhiều hơn hẳn dòng tiền của toàn bộ tập đoàn trong vòng năm năm tới. Tất nhiên, Nick dự đoán sẽ thu được lợi nhuận lớn từ sự đầu tư này, đồng thời anh cũng chỉ ra những tác động tiêu cực cho toàn công ty – cả hệ thống siêu thị và siêu thị tổng hợp – nếu để cho các đối thủ cạnh tranh mở thêm nhiều cửa hàng, chiếm thị phần và gia tăng sức mua.

Không ai phàn nàn về kế hoạch của Nick, nhưng số vốn anh yêu cầu thực sự gây choáng cho toàn bộ những người tham dự cuộc họp, đặc biệt là vị giám đốc điều hành, và rõ ràng là cả vị chủ tịch, người đứng đầu công ty gia đình. Bạn có thể thấy, ông ta tính toán sự ảnh hưởng của bước đi táo bạo này đối với lãi cổ tức của gia đình trong năm năm tới; ông ta lường trước những quyền lợi sẽ bị anh lấy mất nếu dự án được chấp thuận. Ông ta cứ loay hoay trên ghế và lau mồ hôi trán.

Tôi đã đề nghị hội đồng quản trị hãy chấp thuận dự án này và vay vốn để tài trợ cho nó, như vậy công ty sẽ dễ nâng vốn và có khả năng xoay xở. Nhưng vị chủ tịch đã dứt khoát nói như tát vào mặt tôi: "Chúng ta chưa bao giờ nợ một đồng nào hết và trong khi tôi còn sống đây, chúng ta sẽ không bao giờ chịu cảnh đó."

Dường như chúng tôi đi vào bế tắc cho tới khi Nick lặng lẽ chuyển một tờ ghi chú cho chủ tịch và xin được thứ lỗi. Vị chủ tịch không tiết lộ nội dung của tờ ghi chú, nhưng một vài phút sau, ông nghiến răng tuyên bố mình sẽ ủng hộ đề xuất này. Sau đó, nó cũng nhận được sự đồng thuận của mọi người. Nick không bao giờ đề cập đến những gì mình đã viết trong tờ giấy, nhưng vị chủ tịch đã tức giận trông thấy ngay sau cuộc họp. Tôi đoán rằng, Nick đã đặt cược toàn bộ sự nghiệp của mình vào dự án đó, bằng việc tuyên bố sẽ nghỉ việc nếu nó không được chấp thuận.

Đó quả là một kết thúc tốt đẹp. Chuỗi siêu thị tổng hợp thành công vang dội và tạo ra rất nhiều lợi nhuận khiến cho lợi tức tăng hàng năm. Nick đã trở thành giám đốc điều hành của toàn bộ công ty và bắt đầu đem điều kỳ diệu của mình tới các siêu thị khi nhấn mạnh vào chương trình cải tổ lớn. Anh là một chuyên gia trong việc sử dụng OPM (tiền của người khác) để đạt hiệu quả cao.

Tiền chính là đòn bẩy cuối cùng trong số bảy loại đòn bẩy mà nhà quản lý 80/20 có thể dùng, và giống như những đòn bẩy khác, nó cũng đơn giản và hiển nhiên. Tất cả đều khả thi đối với bất kỳ nhà quản lý nào. Tuy nhiên, rất ít người có thể tận dụng các đòn bẩy một cách toàn diện. Bất cứ khi nào bạn mắc kẹt với những bước đi không hiệu quả, bối rối không biết làm thế nào để đạt được nhiều hơn mà bỏ ra ít hơn, bạn nên khai thác tiềm năng của các đòn bẩy. Chúng rất dễ sử dụng, và hãy nhớ rằng, nếu có đủ đòn bẩy, mọi thứ đều khả thi.

Sử dụng bảy loại đòn bẩy sẽ có chút khác biệt so với chín cách còn lại để trở thành nhà quản lý 80/20 ở chỗ, những đòn bẩy này hoàn toàn có thể hỗ trợ và củng cố những cách tiếp cận khác. Điều này sẽ được phản ánh khi bạn đọc về *Cách thứ năm: Nhà quản lý Giải phóng*.

Cách thứ năm
Nhà quản lý Giải phóng

Bạn không thể trung thành với một tổ chức và nó cũng không thể trung thành với bạn. Mọi lòng trung thành sau cùng đều mang tính cá nhân, giữa một người với một người khác.

Jim Lawrence[1]

Tôi không cần những gã chỉ biết nói vâng ở quanh mình. Tôi muốn tất cả mọi người đều nói sự thật với tôi, ngay cả khi nó phải trả giá bằng cả công việc của họ.

Samuel Goldwyn[2]

---

[1] *Jim Lawrence: Giám đốc điều hành của Rothschild, Bắc Mỹ.*

[2] *Samuel Goldwyn (1879-1974): Nhà sản xuất phim người Mỹ gốc Ba Lan.*

Một nhà quản lý Giải phóng phải hoàn toàn thành thật với nhân viên của mình, luôn khuyến khích và thân thiện với cấp dưới cũng là việc cần thiết. Điều này đương nhiên có liên hệ với một số loại đòn bẩy đã được thảo luận tại Cách thứ tư – nhất là sự quan tâm, tính tự tin, việc đưa ra quyết định, tin tưởng và đặt mình vào trong một đội xuất sắc. Nhưng để trở thành một nhà quản lý Giải phóng đòi hỏi nhiều hơn việc sử dụng những phương pháp và đòn bẩy. Điều đó bao gồm cả việc tiếp nhận một triết lý sống nhất định và nuôi dưỡng những phẩm chất cá nhân hiếm hoi, nhưng đem lại rất nhiều lợi ích trong bất cứ khía cạnh nào của cuộc sống.

Nhà quản lý Giải phóng khơi dậy những phẩm chất tốt nhất cho nhân viên của mình, vì lợi ích của mỗi cá nhân và cả công ty, truyền cảm hứng cho mỗi thành viên trong nhóm để phát triển và mài giũa sự sáng tạo. Các khía cạnh trong cá tính cũng như những

năng lực của họ có thể dẫn tới những kết quả đáng kinh ngạc mà không cần tốn quá nhiều công sức. Một khi đã đạt được điều này, toàn bộ nhóm sẽ được giải phóng để hoạt động theo Nguyên lý 80/20. Tuy nhiên, sự giải phóng này đòi hỏi toàn bộ tính trung thực và cởi mở từ cả người quản lý lẫn những người đang được truyền cảm hứng và giải phóng. Bởi vậy, điều này không phải dành cho tất cả mọi người; nó thậm chí không khả thi đối với một số tổ chức.

Tuy vậy, Lisa Manuele vẫn tin rằng việc khích lệ mọi người thông qua sự giải phóng là điều dễ dàng. Lisa gây dựng một công ty môi giới chuyên nghiệp tại New York và sau đó bán lại cho một trong những ngân hàng lớn nhất thế giới. Bà cho biết, sự thành công của mình là do cách tiếp cận đặc biệt khi giao tiếp với con người – điều mà bà tin rằng mọi người đều có thể làm theo. Khi tôi gặp Lisa, bà đã nói rằng:

> Mọi thứ tôi cần tới để hiểu về việc dẫn dắt con người, tôi đều học từ trường mẫu giáo. Tình bạn, sự trung thực và lòng tin là cội rễ trong cách tiếp cận của tôi. Mọi người sẽ nhảy qua vòng lửa, thậm chí nằm trên đường tàu vì người khác và vì tôi, bởi họ có khả năng đặt cả sự sống vào trong công việc. Họ có thể là chính mình. Không ai làm việc hết sức cho bạn nếu như bạn không tạo ra được một môi trường nuôi dưỡng lòng tin.
>
> Hầu hết các công ty trong ngành kinh doanh của tôi quản lý bằng nỗi sợ. Văn hóa sợ hãi gặm nhấm các công ty, tổ chức và cả khát vọng của con người; nó gây ra sự mất lòng tin, thứ không bao giờ có ích lợi cả. Tôi thử làm điều ngược lại và mở ra những mạch dẫn năng lượng trong con người. Khi tuyển dụng, tôi nhắm tới việc tuyển những người bạn, để nuôi dưỡng những mối quan hệ dài lâu mà ở đó, chúng tôi có thể hỗ trợ lẫn nhau. Đây là cách quản lý hiếm gặp. Văn hóa dựa trên nỗi sợ hoàn toàn chỉ xoay quanh đồng tiền – bạn cần một công việc và bảo hiểm y tế, vì vậy mọi người đều sẵn sàng phủ nhận bản thân mình. Tôi đã từng như thế. Sau khi bán công ty của mình cho một ngân hàng, tôi tiếp tục làm việc tại đó trong sáu năm. Tôi không thể đồng nhất mình với mục tiêu của công ty thêm được nữa. Tôi cảm thấy không còn là chính mình. Nếu như bạn cứ đứng đó và không tin tưởng vào nhiệm vụ của công ty, bạn sẽ đánh mất bản thân mình. Đó quả thật là bi kịch khủng khiếp nhất.
>
> Bạn hãy mang cuộc sống vào công việc. Bạn nên thành thật về gia đình, con cái và bố mẹ của mình. Nếu bạn cần đưa mẹ đi khám bệnh, bạn nên thành thật nói ra. Mọi người sẽ xin nghỉ ốm bởi họ không muốn thừa nhận rằng, họ có vấn đề với cuộc sống của mình. Bạn sẽ nhận được nhiều hơn từ nhân viên của mình nếu họ trung thực. Họ có thể tới xem vở kịch của con gái mình vào lúc 10 giờ sáng thứ Ba nào đó. Tôi đã nói rằng thế cũng được, miễn là bạn có thể bố trí được ai đó để đỡ việc cho mình. Tôi không tin vào việc quản lý con người – đó chỉ là cách diễn đạt chuyên ngành. Tôi trao cho họ quyền được biểu đạt trí

tưởng tượng của bản thân. Tôi tạo ra không gian để cho phép mọi người sáng tạo.

Khi tuyển dụng, tôi tìm kiếm những người dễ tiếp thu và thân thiện, những người xã giao tốt. Họ có thể hay lo âu và thiếu thốn, nhưng họ không được phép suy nghĩ tiêu cực. Tôi tìm kiếm các kỹ năng và sự thông minh, nhưng tôi sẽ nhìn vào toàn bộ con người, người thích những nền văn hóa khác biệt và không có suy nghĩ thích kiểm soát.

Tất nhiên, tôi cũng phạm phải một số sai lầm. Cũng có một vài người tôi tuyển dụng đã không trung thực. Họ khẳng định rằng mình tốt đẹp nhưng không phải vậy. Họ chỉ đang giấu giếm con người thực của mình.

Tôi đã hỏi Lisa xem bà đã làm gì khi điều đó xảy ra.

Bà cười một cách buồn bã và nói rằng: "Con người không thể thay đổi. Họ phải rời đi hoặc bạn buộc phải sa thải họ. Nếu không, họ sẽ phá vỡ văn hóa lòng tin."

Lisa hoàn toàn tin tưởng vào "văn hóa lòng tin", và Matthew – cậu con trai 23 tuổi của bà, hiện đang làm việc cho một tập đoàn lớn và giàu truyền thống cũng đồng ý với bà.

Matthew yêu thích công việc của mình, nhưng vấn đề là công ty lại có chút gì đó quá sức đối với anh. Anh muốn làm việc cho một công ty có khoảng 100 người, nơi anh có thể học hỏi bằng cách đồng hóa. Anh đang tìm kiếm một tổ chức phẳng, nơi có thể dễ dàng học hỏi thêm. Thế hệ của anh muốn sự trung thực cá nhân nhiều hơn, có thể mặc quần jean đi làm nếu muốn. Chất lượng cuộc sống và kinh nghiệm với những người trẻ tuổi quan trọng hơn là tiền bạc. Nếu Matthew chỉ được trả một phần ba thu nhập nhưng làm việc từ lúc công ty mới mở và học hỏi thêm, cuối cùng anh cũng sẽ kiếm được số tiền mình cần.

Nếu bạn học cách tôn trọng mọi người, bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt. Bạn đối xử với đồng nghiệp như bạn bè, những người mà bạn đã làm việc cùng trong một thời gian dài. Bạn nói ra những gì mình nghĩ. Không cần gì nhiều hơn thế nữa.

Để sự sáng tạo hỗ trợ cho bạn

Để thu được những điều tốt nhất từ nhân viên của mình, bạn cần phải gợi mở khía cạnh sáng tạo của họ – 20% khả năng và tính cách có thể dẫn tới 80% kết quả. Điều đó có nghĩa là, bạn cần phải giải phóng họ để đạt tới tiềm năng tối đa, nhận diện những sự vượt trội cá nhân, đồng thời khuyến khích họ nuôi dưỡng, phát

triển những kỹ năng theo hướng có lợi cho toàn đội và công ty. Để đạt được điều này, có thể bạn sẽ cần phải hiểu một chút về họ, thậm chí hơn cả họ nghĩ về chính bản thân mình. Và bạn sẽ cần phải thuyết phục họ vứt bỏ – hoặc "để cho người khác làm" những thứ mà họ không thực hiện được một cách hoàn hảo.

Bạn sẽ thường xuyên nhận ra rằng, ngay cả những người thông minh và sáng tạo nhất, đặc biệt khi họ còn trẻ tuổi và thiếu kinh nghiệm, cũng thường giấu giếm khả năng của mình. Một trong những chủ báo giỏi nhất mà tôi từng gặp đã có lần thừa nhận rằng: "Khi tôi còn khá trẻ, thỉnh thoảng tôi không hoàn toàn chắc chắn về việc mình có được một ý tưởng tốt hay không, và tôi thường xuyên chẳng làm gì cả để rồi hối hận ngay sau đó. Mọi thứ tôi cần chỉ là sự động viên từ cấp trên bảo tôi rằng: 'Đúng rồi, mọi thứ đều ổn, hãy tiến hành và đừng lo lắng nếu nó không thành công.' Nhưng tôi lại hiếm khi nhận được sự khích lệ như vậy, vì thế tôi đã lết đi trên con đường sự nghiệp trong nhiều năm qua, cho tới khi tôi gặp được người sếp bảo tôi: Hãy tiến lên với sự tự tin."

Nếu muốn sự sáng tạo của ai đó thăng hoa, họ cần phải làm việc trong một môi trường trung thực, thân thiện và cởi mở. Trên phương diện lịch sử, các công ty đã từng vô cùng tệ trong việc cung cấp yếu tố này; và những công ty lớn lại là những điển hình tệ nhất trong số đó.

Trong hàng ngàn năm qua, các tổ chức đã hoạt động dựa trên quyền lực, nỗi sợ hãi và sự giám sát chặt chẽ. Benjamin Franklin[1] đã viết rằng: "Không tiến hành giám sát người lao động cũng giống như việc vứt ví tiền của bạn cho họ vậy." Từ những năm 1800, khi các nhà máy lớn trở nên quan trọng, cảnh người lao động phải chịu sự giám sát hà khắc vẫn thường thấy tại các công xưởng và hầm mỏ. Nhân công chỉ là một món hàng được mua đi bán lại.

---

[1] Benjamin Franklin (1706–1790) là một trong bốn nhà lập quốc Hoa Kỳ. Chân dung của ông được in trên tờ tiền 100 đô la Mỹ.

Vào thế kỷ XIX, chế độ nô lệ và tình trạng nô lệ về kinh tế bắt đầu trở nên lạc hậu. Một số người có tư tưởng tiến bộ – những nhà hảo tâm được thúc đẩy bởi đức tin Kitô giáo – bắt đầu thử nghiệm việc đối xử với những cộng đồng lao động dựa trên lòng nhân đạo thay vì nỗi sợ hãi. Các doanh nghiệp đổi mới này vẫn thịnh vượng, nhưng họ vẫn chỉ là những ví dụ hiếm hoi trong đại dương sợ hãi

của các ngành công nghiệp. Ngay cả các nhà cải cách cũng không có khái niệm gì về việc những người công nhân đơn lẻ có thể đóng góp bất cứ thứ gì ngoài việc tận lực chấp hành theo những hướng dẫn từ cấp trên. Chỉ tới những năm 1930, trường Human Relations (trường học về mối quan hệ con người), lấy căn bản từ Tâm lý học, bắt đầu thách thức tư tưởng kinh doanh và văn hóa quản lý thời ấy.

Một bước ngoặt trong triết lý mới này chính là việc công bố *Khía cạnh con người của kinh doanh* (The Human Side of Enterprise) bởi Douglas McGregor vào năm 1960. Ông là giáo sư thuộc trường Quản lý MIT Sloan. Ông đã xác định hai phương thức quản lý, được gọi là thuyết X và thuyết Y. Thuyết X đại diện cho những giả định truyền thống, sự độc tài, quản lý thông qua chỉ huy và kiểm soát – cho rằng con người sẽ không làm việc, trừ khi họ bị giám sát chặt chẽ và thúc đẩy bằng tiền. Ngược lại, thuyết Y chỉ ra rằng, con người vốn đã được thúc đẩy bởi trí tò mò, bản năng hợp tác và sự hứng khởi họ có được khi sử dụng chính kỹ năng và sự sáng tạo của mình. McGregor không thiên vị thuyết nào cả. Quan điểm của ông là, hai bộ giả thuyết trên không tương hợp với nhau, và một số nhà quản lý đi theo thuyết X, trong khi một số khác lại theo thuyết Y. Ông muốn các nhà quản lý có thể tự đưa ra giả thuyết của riêng họ, sau đó thúc đẩy tổ chức của mình tiến hành thử nghiệm, rồi tự rút ra phương pháp làm việc hiệu quả hơn.

Trên quan điểm thẳng thắn và kém khoa học hơn của tôi, thuyết X chính là việc quản lý bằng nỗi sợ hãi, còn thuyết Y là quản lý dựa trên nguồn cảm hứng từ tình yêu.

Trong ba thập kỷ qua, những nhà khoa học về quản lý đã tiến hành nhiều nghiên cứu, để xác định phương pháp nào đạt được hiệu quả kinh tế tốt hơn. Và họ đã đi đến sự đồng thuận rõ ràng rằng – Thuyết X trở nên hiệu quả với những nền công nghiệp truyền thống, dễ dự đoán và ít thay đổi, nơi lợi thế cạnh tranh đều dựa trên những nguồn lực cụ thể (số vốn lớn nhất, những nhà máy lớn nhất, cách tiếp cận dễ dàng nhất với tài nguyên khoáng sản, chi phí sản xuất thấp nhất) thay vì sự sáng tạo của con người. Tuy nhiên, trong những ngành công nghiệp trí óc, nơi có xu hướng năng động và tập trung vốn ít hơn – như thời trang, sản phẩm gia dụng, công nghệ thông tin, ngân hàng đầu tư, giải trí và khu vực dịch vụ nói chung – Thuyết Y lại hoàn toàn thắng thế. Phương pháp truyền thống không hiệu quả trong các ngành đó, nơi yếu tố dẫn tới thành công nằm ở cách thu hút những người giỏi nhất và khuyến khích họ sử dụng trí tuệ của mình một cách ăn khớp và sáng tạo.

Tương phản với hình ảnh "nhà xưởng tăm tối của quỷ dữ" tại Manchester vào cuối thế kỷ XVIII là hình ảnh khuôn viên Thung lũng Silicon rợp cây xanh ngày nay. Nỗi sợ hãi chỉ hoàn toàn có ảnh hưởng đối với thời trước. Ngày nay, khi trung bình cứ hai năm các chuyên gia lại đổi việc, và nhu cầu về nhân tài thường xuyên vượt quá nguồn cung, thì cán cân giữa quyền lực và văn hóa đã hoàn toàn khác biệt. Nếu được lựa chọn, phần lớn những nhà quản lý tại Thung lũng Silicon ưa thích tình yêu hơn là sự sợ hãi.

Logic và phần lớn dữ liệu được nghiên cứu đều thống nhất về điều đó. Trên tổng thể, tình yêu là một chiến lược kinh doanh tốt hơn so với nỗi sợ hãi, và không chỉ bởi vì điều đó dễ chịu hơn mà nó còn đem lại lợi nhuận cao hơn nữa.

Những gì chúng ta vẫn gọi là "nền kinh tế 20%" – nơi những công ty thực sự năng động cùng với các ngành công nghiệp mà sự sáng tạo đã đem tới những đột phá và đổi mới là hằng số duy nhất – bạn hoàn toàn có thể tưởng tượng ra nơi này không có chỗ cho những phương pháp lạc hậu. Sự đột phá tới từ lòng nhiệt tình, sự hứng thú, cường độ mạnh mẽ, tính đa dạng, thử nghiệm và suy nghĩ tích cực dựa trên những nguyên lý ban đầu. Chắc chắn rằng những thuộc tính đó chỉ có thể phát triển tốt trong một môi trường trung thực và có sự cam kết từ các cá nhân, nơi những mối quan hệ công việc được dựa trên sự hỗ trợ và kính trọng lẫn nhau thay vì quyền lực.

Tuy nhiên, tôi thực sự ấn tượng với rất nhiều công ty thành công trong nền kinh tế 20% mà không thực hiện việc quản lý nhân từ. Tôi có thể nghĩ tới một điều đặc biệt, đó là phần lớn các nhà quản lý đều trẻ tuổi và rất thông minh. Công ty này đã biến đổi ngành của mình bằng một loạt những cải biến ấn tượng. Có điều, nền văn hóa thịnh hành hiện nay của nó lại giống như của một tổ chức to lớn mà cũ kỹ. Một vài nhà quản lý trong đó truyền cảm hứng cho nhân viên bằng tình yêu, nhưng phần lớn còn lại quản lý bằng nỗi sợ hãi.

Những thói quen cũ rất khó sửa đổi. Nó ảnh hưởng đáng kể tới việc nuôi dưỡng một môi trường trung thực và sáng tạo – một thử thách của ý chí có thể so sánh với việc cai nghiện ma túy, thuốc lá hoặc rượu. Và cũng giống như từ bỏ những loại chất độc mà chúng ta bị cám dỗ sử dụng, việc giải phóng đồng nghiệp của chúng ta hoàn toàn dựa trên lợi ích cá nhân của doanh nghiệp và toàn xã hội. Đó là con đường duy nhất để vươn tới đỉnh cao của sự hợp tác và thành tựu.

Không có gì yếu đuối khi trở một nhà quản lý Giải phóng cả. Điều đó đòi hỏi các tiêu chuẩn rất cao so với thông thường. Một nền văn hóa dựa trên hiệu suất mà quên đi sự giải phóng là một điều đáng tiếc, nhưng một nền văn hóa giải phóng thiếu hiệu suất thì lại không bền vững. Nếu tôi buộc phải chọn lựa giữa nền văn hóa doanh nghiệp giải phóng có hiệu suất kém và một nền văn hóa đầy áp bức nhưng đảm bảo hiệu suất cao, tôi thà chọn cái thứ hai. Các công ty có trách nhiệm sử dụng hiệu quả tất cả các nguồn lực, bao gồm cả nhân viên của họ. Vì thế, những nhà quản lý Giải phóng phải biết yêu cầu cao. Họ phải bảo đảm được rằng đội của mình làm việc chăm chỉ, không phải về mặt thời gian hoặc cường độ vất vả, mà chính là trí tưởng tượng và lòng quyết tâm tạo ra nhiều sản phẩm và quy trình tốt hơn; đem tới cho khách hàng những thứ mới mẻ hơn; làm cho các công ty đối thủ phải kinh ngạc và nhầm lẫn; và còn để trở thành những chuyên gia giỏi và hữu dụng hơn.

Sự thường thường bậc trung không còn là lựa chọn của những nhà quản lý Giải phóng hay nhóm của họ.

Lựa chọn tự do

Quản lý giải phóng vẫn là con đường ít người đi trong giới doanh nghiệp. Con đường dẫn tới tự do và lòng trung thực đòi hỏi trí tuệ và sự thấu hiểu to lớn, những thứ hiếm hoi trong giới doanh nghiệp. Tuy vậy, nếu bạn xoay xở tìm ra được một công ty đang sở hữu những người này, và nếu bạn là một người tử tế và tự tin, đó chắc chắn là một cách tự nhiên để làm việc, thay vì quỳ gối trước quyền lực. Con người được lập trình cho sự hợp tác và những cuộc giao lưu xã hội đầy tính xây dựng. Vì vậy công sức bỏ ra để hành xử một cách trung thực rất khiêm tốn so với kết quả nó đem lại. Giải phóng tốt hơn phục dịch; giải phóng là con đường duy nhất cho nhóm và cá nhân đạt tới đỉnh cao thành tựu.

Là nhà quản lý Giải phóng, bạn phải nhận thức được và mài giũa số ít thuộc tính cốt lõi trong nhóm mình, cũng như những kỹ năng đặc biệt, cá tính nổi bật và kinh nghiệm. Điều đó sẽ khiến họ trở thành những nhà quản lý xuất sắc và bạn sẽ thuận lợi hơn trong việc truyền bá ý tưởng của việc khuyến khích nguyên tắc "20% vượt trội" riêng biệt, nhưng bổ trợ lẫn nhau trong tổ chức của mình. Sự giải phóng cá nhân chỉ có thể xảy ra trong một nền văn hóa giải phóng. Mặc dù xây dựng nền văn hóa này khá khó khăn, nhưng việc phá hủy nó cũng không hề dễ dàng.

Trở thành nhà quản lý Giải phóng sẽ đưa bạn tiến sâu hơn trong hành trình khám phá bản thân, bởi bạn phải giải phóng được bản thân trước khi cố gắng giải phóng người khác. Nhưng tiếp theo đó, thậm chí nó sẽ dẫn bạn tới sâu hơn trong bản chất cốt lõi của mình, bởi vì nó sẽ giải thích cho bạn việc làm sao để trở thành một nhà quản lý tốt hơn thông qua việc tìm kiếm ý nghĩa của cuộc đời.

Cách thứ sáu
Nhà quản lý Đi tìm ý nghĩa

Thực hiện mơ ước… để có cơ hội sáng tạo, giống như thịt và khoai tây của cuộc sống. Tiền bạc chỉ là nước sốt.

Bette Davis[1]

Tôi thích thứ có trong công việc – một cơ hội để tìm thấy chính mình.

Joseph Conrad[2]

---

[1] *Bette Davis (1908–1989): Nữ diễn viên người Mỹ.*

[2] *Joseph Conrad (1857–1924): Tiểu thuyết gia người Ba Lan.*

Khi tôi bước sang tuổi 40, tôi đau khổ với gia tài khổng lồ của mình. Sau 14 năm làm nhà tư vấn quản lý, tôi quyết định cất chiếc máy tính của mình đi. Tôi bán cổ phần trong LEK, công ty tôi đồng sáng lập sáu năm trước và kiếm đủ tiền để sống sung túc suốt quãng đời còn lại. Tôi đã có được tự do. Nhưng để làm gì?

Tôi chẳng biết nữa. Tôi thôi làm việc chăm chỉ và thành lập một công ty đầu tư nhỏ. Nhưng nó không có nhiều ý nghĩa lắm đối với tôi. Tôi đã thử không làm gì cả. Nhưng việc đó khiến tôi cảm thấy tội lỗi và vô dụng. Phải trải qua một thời gian dài sau đó, tôi mới nhận ra là mình có thể đạt được thành tựu tốt đẹp nhất để thỏa mãn bản thân bằng việc viết sách, dù tốt hay tệ, nhưng không phải ai cũng có thể viết được. Tôi may mắn được tận hưởng cuộc sống thoải mái, với nhiều thời gian để đạp xe, chơi tennis, dạo bộ ở miền quê tươi đẹp và gặp gỡ bạn bè. Nhưng tôi chỉ thấy thực sự hạnh phúc khi viết điều gì đó có ý nghĩa mỗi ngày.

“Không gì quan trọng hơn việc đạt được ý nghĩa của cuộc đời

mình. Viktor Frankl, một bác sĩ và triết gia người Áo đã viết một trong những cuốn sách quan trọng nhất thế kỷ trước: *Man's Search for Meaning* (Con người tìm kiếm ý nghĩa), sau khi ông được giải thoát khỏi trại tập trung Dachau. Theo ông, ý nghĩa xuất phát từ thành tựu – từ việc sáng tạo nên điều gì đó hoặc thực hiện một hành vi nào đó, xuất phát từ trí tưởng tượng độc đáo và tài năng. Khi chúng ta khao khát ý nghĩa nhưng không thể tìm thấy nó, chúng ta dùng tiền, tình dục, giải trí hoặc thậm chí bạo lực để thay thế. Chúng ta nghĩ những thứ đó khiến mình hạnh phúc, nhưng không phải vậy. Lao vào tìm kiếm hạnh phúc là sai lầm bởi nó chỉ đến khi chúng ta không đi tìm – vào chính thời điểm chúng ta tìm ra ý nghĩa bằng việc để bản thân chìm trong sự tự thể hiện mình. Hạnh phúc là một sản phẩm của việc có một cuộc sống đầy ý nghĩa. Bertrand Russell[1] đã chỉ ra điều khác biệt: "Chỉ có khả năng không hoàn thiện mới là vô nghĩa, không phải bản thân cuộc sống. Bất cứ điều gì bạn giỏi đều góp phần vào hạnh phúc."

---

[1] *Bertrand Russell (1872–1970): Triết gia, sử gia, nhà toán học người Anh.*

Một trong những tiết lộ lớn nhất của triết học hiện đại chính là sự vĩ đại ẩn mình ở bên trong. Thánh Paul nhắc đến những món quà mà Ki-tô giáo sở hữu, nhưng phải đến cuối thế kỷ XVIII, triết gia người Canada là Charles Taylor mới xuất sắc chỉ ra rằng: "Chính khởi đầu của ý tưởng con người và sự độc đáo mới trở nên nổi bật". Nhà thơ Johann Gottfried Herder đã viết rằng: "Mỗi con người đều có phương pháp riêng, đó là đặc quyền hòa hợp bản thân với chính cảm xúc của mình". Ông còn nói rằng: "Sự khác biệt giữa các cá nhân là rất quan trọng, và mỗi chúng ta nên đi theo con đường duy nhất và sống theo bản chất của mình".

Mặc dù quan niệm này tồn tại khắp mọi nơi, nhưng ít người tận dụng được tối đa sức mạnh tiềm ẩn bên trong, đặc biệt là khi làm việc. Thật vậy, có một niềm tin khá phổ biến rằng, những nhà quản lý không có cơ hội để làm điều đó. Khi William H. Whyte viết cuốn *The Organization Man* (tạm dịch: Con người của tổ chức) vào năm 1956, nhiều nhà quản lý đã bị đánh đồng giống như những bánh răng trong một cỗ máy. Nghịch lý là, bản thân Whyte lại không đồng tình với quan niệm này. Ông khuyến khích các nhà quản lý đấu tranh vì những điều họ tin là đúng, đi theo con đường riêng trong tổ chức và khẳng định cá tính. Hơn nữa, trong hơn nửa thế kỷ qua, những người làm kinh doanh đã trở nên phong phú và nhiều màu sắc hơn. Sự quản lý ngày nay giống như một khuynh hướng đầy sáng tạo với tầm nhìn rộng nhằm thể

hiện bản thân. Như Peter Drucker đã viết: "Không gì bị phá vỡ nhanh hơn là khái niệm '*con người của tổ chức*', điều mà 40 năm trước đã được chấp thuận".

Có công việc nào sánh được với những thử thách trí tuệ để tạo ra những chiến lược độc đáo nhằm đổi mới sản phẩm và dịch vụ; định hình văn hóa công ty; giải phóng và dẫn dắt nhân viên; làm sáng tỏ những điều mà khách hàng muốn trước khi tự họ nhận ra; đàm phán với nhà cung cấp, nhà đầu tư và khách hàng; đương nhiên là cả đảm bảo hệ thống giao hàng và dịch vụ đáng tin cậy, để doanh nghiệp lớn mạnh và đạt nhiều lợi nhuận hơn? Có bối cảnh nào là bất định, thay đổi chóng mặt và khó dự đoán đến vậy không? Có công việc nào đem tới những giải pháp độc đáo và mang đậm dấu ấn cá nhân hiệu quả đến vậy? Có hoạt động nào đòi hỏi sự hợp tác ở mức độ cao và cả những phần thưởng tuyệt vời cho sáng kiến độc đáo mang tính cá nhân như vậy không? Khi nhìn nhận ở góc độ này, doanh nghiệp đòi hỏi các nhà quản lý tận dụng triệt để sự độc đáo trong chính họ. Nó đòi hỏi những nhà quản lý phải tìm kiếm ý nghĩa trong công việc của họ.

Ý nghĩa là duy nhất đối với mỗi cá nhân. Bạn không thể vay mượn từ cảm nhận của người khác về ý nghĩa và biến nó thành của mình. Bí mật của thành công trên "con đường sự nghiệp ít người đi" là "làm việc của riêng bạn", nhưng phải có kỷ luật và sáng tạo. Sự nghiệp của bạn giống như một cuộc hành hương mà bạn thử nghiệm, cố gắng theo nhiều cách để tạo ra thứ gì đó lâu dài và độc nhất, có ý nghĩa to lớn với mình. Cũng như một người hành hương, thất bại là không thể tránh khỏi, thậm chí có thể sa đọa vào vòng tội lỗi. Nhưng những thất bại này chứa đựng nhiều thông tin vô giá về thứ người khác coi trọng và cả những điều có ý nghĩa nhất với bạn.

Ý nghĩa có liên quan gì đến Nguyên lý 80/20?

Thành tích, sau đó là thành công, ở bất cứ lĩnh vực nào đều thuộc về thiểu số một cách không tương xứng. Điều đó đúng trong nghệ thuật, giải trí, học thuật, chính trị, thể thao… và cả trong kinh doanh.

Kết quả càng phụ thuộc nhiều vào trí tưởng tượng của mỗi cá nhân, tính cách và các kỹ năng đặc biệt – việc tìm kiếm sự thay thế thích hợp những tài năng càng khó khăn hơn – từ đó Nguyên lý 80/20 càng hoạt động hiệu quả. Khi sự khác biệt giữa các cá nhân trở nên *thực sự* quan trọng, tiêu chuẩn sẽ giống như 99/1

hơn là 80/20. Một họa sỹ giỏi có thể không mấy nổi trội so với những họa sỹ khác, nhưng một họa sỹ vĩ đại thì thực là hiếm gặp. Đó là sự khác biệt giữa một bên là tác phẩm của một họa sỹ, còn một bên là dấu ấn của thiên tài. Ví dụ, những tác phẩm của Vincent Van Gogh như*The Wheatfield* (Cánh đồng lúa mạch) hay *Starry Night* (Đêm đầy sao), chỉ cần nhìn là biết đó là tranh của ông vì không ai khác có thể vẽ được như vậy. Pablo Picasso cần một thời gian dài hơn; tác phẩm của ông hiển nhiên là độc đáo, nhưng ông cũng đã có những thời kỳ chưa nổi bật mà phong cách của ông dần trở nên khác biệt, không chỉ với những họa sĩ khác, mà còn với chính những tác phẩm trước đó của mình. Những ca sĩ, nhà sản xuất âm nhạc hay nhà văn lớn đều có những dấu ấn khác biệt tương tự. Các nghệ sỹ độc đáo trong mọi lĩnh vực đều là những người được tôn sùng, tán dương và ghi nhớ trong lịch sử, bởi họ đã làm phong phú thế giới bằng chính sự khác biệt của mình.

Mặc dù, đây quả là một luận điệu lạ lùng, nhưng tôi lại tin rằng nó cũng tương tự trong kinh doanh. Chỉ John Pemberton mới có thể tạo nên Coca-Cola, không ai ngoài Henry Ford thành lập hãng ô tô nổi tiếng mang tên ông; không ai ngoài William Redington Hewlett và David Packard có thể xây dựng công ty trở thành một trong những nhà sản xuất máy tính hàng đầu thế giới – HP; không ai ngoài Bill Gates có thể nhào nặn Microsoft thành gã khổng lồ công nghệ như ngày nay; không ai ngoài Steve Jobs có thể sáng tạo và rồi tái sinh Apple. Tất cả các công ty trên đều phản ánh cá tính của người sáng lập như chính tri thức và khả năng của họ. Những công ty đó và cả sản phẩm của họ đều độc đáo; họ cũng làm phong phú thế giới này bằng sự khác biệt. Điều này không chỉ áp dụng với những nhà sáng lập nổi tiếng mà còn với những nhà quản lý ở mọi cấp độ.

Một nhà quản lý tài năng đặc biệt có ảnh hưởng gấp hàng trăm lần so với người khác.

Sẽ rất tốt cho nền kinh tế cũng như xã hội khi con người có thể đạt tới tiềm năng tối đa. Đó còn là con đường duy nhất để con người có thể tìm thấy ý nghĩa của cuộc đời.

Đại đa số những thành công của nền kinh tế đến từ một phần nhỏ các công ty và nhà quản lý. Thành công của kẻ mạnh tới từ một nhóm nhỏ những ý tưởng, sản phẩm, khách hàng, phương pháp và cá nhân. Những thứ khan hiếm thì đều quý giá. Làm việc chăm chỉ thì không thiếu. Việc bỏ ra nhiều thời gian, đáng buồn thay, lại vô cùng bình thường. Sự trung thành với tổ chức cũng không hề

hiếm, và đáng buồn là nó cũng thường không được đáp lại. Bằng cấp về ngành kinh doanh có ở khắp mọi nơi. Những công cụ phân tích – bảng tính, dòng tiền chiết khấu, sự phô diễn thời thượng – tất cả đều sẵn có. Ngay cả tiền bạc cũng không còn khan hiếm chút nào. Mọi thứ đều là món hàng dễ mua.

Mọi thứ ngoại trừ trí tưởng tượng và sáng kiến của mỗi cá nhân. Tôi không hoàn toàn chấp nhận những điều mình sắp nói đây, nhưng bạn *có thể* sử dụng Nguyên lý 80/20 để "vượt lên". Nếu tất cả những điều bạn quan tâm tới là sự tiến bộ của bản thân thì bạn có thể phát hiện một số hiện tượng 80/20 và sử dụng chúng làm lợi thế của mình. Ví dụ, những cơ hội tốt nhất được tìm thấy không đồng đều trong một vài lĩnh vực, một số loại công việc, ở một vài đồng nghiệp hay sếp và cả trong một vài tổ chức. Bạn đã bao giờ gặp một nhà đầu tư ngân hàng nào nghèo khó, hoặc một chuyên gia đầu tư cổ phần cá nhân nào lại cạn túi chưa?

Về mặt này, công ty (và cả phòng ban) của bạn có thể quan trọng hơn khả năng của cá nhân bạn. Nếu công ty nhỏ và phát triển nhanh, sẽ có vô số cơ hội để bạn tiến hành các hoạt động mới, gia tăng kinh nghiệm và khám phá những kỹ năng mà không ai (kể cả bản thân bạn) biết là bạn sở hữu. Sự phát triển nhanh chóng đòi hỏi sự thử nghiệm và phương thức mới mẻ trong cách làm việc, vì vậy bạn sẽ học hỏi khi bạn tiếp tục làm. Điều này sản sinh ra trạng thái tinh thần "mọi bàn tay để bơm" – nhu cầu về tài năng vượt xa sự cung cấp. Với điều kiện đó, sự phát triển cá nhân có thể tăng theo cấp số nhân. Tôi khám phá ra điều này khi làm việc cho Bain & Company và sau khi thành lập LEK – hai công ty tăng trưởng khoảng giữa 40 và 100% một năm trong suốt thời gian tôi làm việc. Tôi học hỏi được nhiều hơn về bản thân và những thứ tôi có thể làm trong thập niên đó nhiều hơn hẳn những năm tháng khác trong đời. Bạn sẽ tìm thấy một công ty tăng trưởng nhanh tương tự như vậy, ngay cả trong tận cùng suy thoái. Sẽ cần phải bỏ công sức săn lùng một chút, nhưng việc đó xứng đáng với nỗ lực bỏ ra.

Mặt khác, nếu bạn học hỏi được nhiều khi làm việc trong một công ty đang bùng nổ, hãy tưởng tượng xem bạn sẽ học được nhiều đến thế nào khi xây dựng công ty của riêng mình. Những công ty con thành công xuất hiện thường xuyên hơn, trong các ngành công nghiệp mà trí tuệ con người và sự sáng tạo lấn át vốn và cơ cấu tổ chức. Vốn càng tập trung vào những ngành công nghiệp như mỏ và công nghiệp nặng – càng ít hứa hẹn cho cá nhân những nhà quản lý. Ngược lại, tư vấn, đầu tư mạo hiểm, cổ phần tư nhân, quảng cáo, quan hệ công chúng, truyền thông, xây dựng thương hiệu và quản lý là những lĩnh vực lý tưởng, bởi

chúng gần như không đòi hỏi vốn ban đầu. Công nghệ thông tin và kinh doanh mạng xếp ngay sau: Thung lũng Silicon và không gian mạng không đòi hỏi quá nhiều về vốn. Thật vậy, chúng là những ngành công nghiệp tăng trưởng nhanh và thu hút tài năng – 20% các ngành công nghiệp và lĩnh vực thu hút được 80% những nhà quản lý dám làm dám nhận, và trao hơn 80% phần thưởng cho gần 20% những nhà quản lý.

Chẳng có ý nghĩa gì khi tham gia vào một công ty, nếu bạn không thể học hỏi và đóng góp vào sự thành công của nó. Một số người quen của tôi trở nên giàu có mà không cần phải đóng góp điều gì cả, chỉ đơn giản là họ đã ở đúng chỗ, đúng thời điểm. Vài người trong số họ là loại người đi vào cánh cửa xoay phía sau ai đó và xuất hiện ở đằng trước. Tuy nhiên, không ai có được hạnh phúc, cũng không ai trở thành bạn tốt của tôi cả.

Thành công thực sự nằm ở thành tựu độc đáo. Nó không thể được đo bởi số dư ngân hàng. Thành quả độc đáo dựa trên việc tìm kiếm ý nghĩa công việc, và nó đem lại ý nghĩa cho cuộc sống. Thành tựu thực sự sẽ khiến bạn cảm thấy tự hào và hữu ích. Đôi khi điều đó dẫn đến tự mãn, nhưng thường thì nó thúc đẩy con người tìm kiếm những ý nghĩa lớn hơn thông qua những kết quả thậm chí lớn hơn nữa.

Ý nghĩa – đáng buồn với nhiều người – lại phụ thuộc vào Nguyên lý 80/20. Rất ít người tìm thấy ý nghĩa thật sự của cuộc đời mình, nhưng chính họ lại là những người tiếp nhiên liệu cho sự tiến bộ của thế giới nói chung. Hãy nghĩ tới ai đó mà bạn nhận định họ đạt được thành tựu to lớn ở bất kỳ lĩnh vực nào – giải trí, thể thao, chính trị, nghệ thuật, dịch vụ công, truyền thông, kinh doanh. Họ sẽ là duy nhất bởi họ tạo nên những ảnh hưởng độc đáo trên thế giới. Họ có thể tạo ra những thứ tồn tại lâu dài, như một ca khúc, một kỹ thuật, một sản phẩm, một công ty thành công, hoặc họ có thể là người đầu tiên leo lên một ngọn núi hoặc khám phá một vùng đất mới. Bằng cách nào đó, họ sẽ là nguồn cảm hứng cho hàng triệu người khác. Nếu không có những người này, thế giới có thể sẽ bớt sung túc, bớt thú vị, bớt tươi đẹp bởi họ tìm kiếm và tạo ra ý nghĩa trên thế giới.

Phải chăng sẽ thật tuyệt nếu có thêm những người như họ? Phải chăng sẽ hay hơn nữa khi bạn là một trong số họ?

Hãy thực hiện những hướng dẫn dưới đây để có cơ hội làm được điều đó.

Hãy cực kỳ kén chọn

Hãy xác định ngay từ đầu. Lựa chọn nơi làm việc cũng quan trọng như những gì bạn làm khi ở đó. Quyết định này – thường được đưa ra nhanh chóng – sẽ ảnh hưởng lớn tới sự thành công và hạnh phúc hơn là những năm tháng vất vả. Tôi chán ghét làm việc trong những công ty đầu mỏ lớn, và nếu tôi ở lại – như tôi đã có thể lựa chọn, vì lương cao – thì tôi cũng sẽ trở nên không thỏa mãn và đầy hoài nghi.

Hầu hết những nhà quản lý cho phép tổ chức lựa chọn họ cẩn thận. Nhưng đáng lẽ ra nên làm điều ngược lại. Nhiều nhà quản lý nhận ngay công việc tốt đầu tiên mà họ được đề nghị, và điều đó đặc biệt đúng khi họ được săn đón. Việc này cũng dễ hiểu, đặc biệt là trong môi trường kinh tế hiện nay, nhiều người tìm kiếm công việc an toàn, dựa trên uy tín của công ty và một mức lương hấp dẫn. Nhưng sẽ luôn có một bầu không khí thụ động bất cứ khi nào một nhà quản lý rơi vào móng vuốt của một công ty lớn.

Nếu bạn đang tìm kiếm ý nghĩa – và như chúng ta thấy, ý nghĩa là điều cần thiết cho hạnh phúc và thành tựu to lớn trong công việc – bạn phải tiếp cận theo một cách khác. Dưới đây là năm khía cạnh để bạn xem xét.

1. Lĩnh vực bạn làm việc phải khiến bạn cảm thấy hứng thú. Nếu bạn muốn trở thành một chủ báo hoặc nhạc sỹ, thì đừng nhận một công việc đi làm cả ngày. Nếu Paul McCartney, John Lennon[1] và George Martin làm vậy, bạn sẽ chẳng bao giờ nghe đến nhóm The Beatles. Martin trở thành một trong những nhà sản xuất thu âm giỏi nhất từng được biết đến trên thế giới – ông tạo nên The Beatles bằng cách thay đổi bản phối của họ, quan trọng nhất chính là vào ngày 26 tháng 11 năm 1962, khi ông bảo họ đẩy nhanh nhịp điệu cho "Please Please Me", bài mà trước đó họ hát theo phong cách ballad chậm rãi. Khi họ đã tăng nhịp điệu lên, Martin nói: "Các bạn đã có được bản thu âm số một đầu tiên của mình". Trong suốt 15 năm đầu tiên làm việc với vai trò nhà sản xuất, Martin được EMI trả cho đồng lương rẻ mạt (năm khá nhất ông cũng chỉ kiếm được 2.500 bảng). Nhưng ông đã mài giũa kỹ năng và học cách phát hiện ra những ban nhạc tài năng trong tương lai, bao gồm cả The Beatles. Ông tiếp tục sản xuất 23 bản nhạc số một, và năm 1966, những nghệ sỹ của ông đứng đầu các bảng xếp hạng trên tổng số 37 tuần – cả hai kỷ lục đều chưa bị phá.

[1] *Paul McCartney và John Lennon là hai trụ cột của ban nhạc The Beatles.*

2. Công việc đem đến cho bạn những hiểu biết hiếm có.

Đặc biệt trong thời kỳ đầu của sự nghiệp, theo đuổi kiến thức hiếm có – biết thứ gì hữu ích mà ít nhà quản lý hiểu được – là con đường dẫn tới thành công và tự nhận thức bản thân. Ví dụ, Bill Gates bắt đầu tích lũy kinh nghiệm về máy tính khi ông còn học trung học, dành phần lớn thời gian tại Harvard để sử dụng máy tính của trường, và ông đã bỏ học để đồng sáng lập "Micro-Soft" với Paul Allen, khi ấy Bill Gates chỉ mới 20 tuổi. Điều đó cho thấy rằng kiến thức ông cần không thể tìm thấy ở nền giáo dục chính quy hoặc làm việc cho một công ty hiện có.

Tôi đã chọn việc tiến vào ngành công nghiệp "tư vấn chiến lược" khi nó chỉ mới ra đời được 10 năm và gia nhập BCG, công ty dẫn đầu trong lĩnh vực này. Khi tôi nhận thấy một công ty mới – Bain & Company – đang phát triển nhanh hơn so với BCG, tôi nhảy việc để tìm hiểu xem điều gì đứng sau sự tăng trưởng mạnh mẽ này. Liệu công việc của bạn có đem tới những hiểu biết quý báu để bạn sử dụng ở nơi nào khác không?

3. Một công ty phải truyền được cảm hứng bằng tình yêu hơn là luật lệ hoặc nỗi sợ hãi. Như chúng ta đã thấy ở *Cách thứ năm*, nhiều công ty vẫn cai trị với một "cây gậy sắt". Nếu bạn có thể tìm thấy một trong số ít công ty khuyến khích sự giải phóng tính sáng tạo cá nhân, bạn sẽ sớm khám phá ra rằng ý nghĩa dễ tìm hơn rất nhiều.

4. Bạn phải biết yêu quý đồng nghiệp và sếp của mình… và họ cũng sẽ yêu quý bạn. Thiết lập một mối quan hệ tốt với đồng nghiệp là điều rất quan trọng, nếu bạn đang muốn tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Và điều này vượt ra ngoài những nhà quản lý và sếp trực tiếp của bạn. Bạn phải hòa hợp được với những người ở vị trí trên cùng. Nhưng làm thế nào để bạn có thể gặp gỡ sếp của sếp trước khi bạn đồng ý nhận công việc? Đơn giản thôi, bạn hãy yêu cầu được gặp họ trong quá trình tuyển dụng. Đây là một yêu cầu cực kỳ không bình thường, nhưng nó sẽ giúp bạn gây được sự chú ý trong chừng mực. Và điều đó cũng sẽ giúp bạn quyết định xem, đây có phải là công việc thích hợp cho mình không.

5. Công ty bạn cần tìm phải có mặt ở khắp nơi. Lý tưởng hơn,

nên chọn một công ty ngôi sao – dẫn đầu trên thị trường hoặc phân khúc thị trường mà nó đang lớn mạnh nhanh chóng. Chỉ có 5% công ty phù hợp với mô tả này, nhưng họ chiếm tới 95% (hoặc hơn thế) "giá trị thực" trong ngành (ví dụ, theo tính toán bằng lượng tiền họ tạo ra trong quá trình tồn tại, so sánh với lượng tiền của các công ty khác tạo ra trong cùng lĩnh vực). Một công ty lớn có thể có tới hàng tá hoặc thậm chí hàng trăm công ty con và có thể sẽ hơi khó khăn để xác định đâu là doanh nghiệp ngôi sao trong số đó. Nhưng bạn có thể thực hiện một cuộc thử nghiệm dễ dàng. Sự tăng trưởng doanh số của công ty có đạt hơn 10% một năm hay không? Phần lợi nhuận trên vốn sử dụng có đạt hơn 20% không? Trừ khi câu trả lời là "Có" cho cả hai câu hỏi trên, còn không thì công ty này không giống như một công ty ngôi sao.

Chỉ có khoảng một trong số 20 công ty đủ điều kiện, nhưng đừng thỏa thuận với những gì ít hơn thế. *Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu làm việc cho một công ty đang mở rộng, đạt lợi nhuận và có được vị trí thuận lợi trên thị trường*. Bạn học được nhiều hơn bởi bạn đang bị kéo giãn ra và bạn cần phải lấp đầy những khoảng trống, thứ không hề tồn tại trong một tổ chức tăng trưởng chậm.

Nếu bạn đang tìm kiếm công việc trong các tổ chức phi lợi nhuận, bạn có thể áp dụng một biến thể của bài kiểm tra ngôi sao. Hiện tổ chức đó có thống trị trong lĩnh vực của nó không? Liệu ngành đó có tăng trưởng khoảng 10% hoặc hơn thế mỗi năm không? Liệu ngân sách của tổ chức có tăng trưởng tương ứng với ngành không? Liệu tổ chức đó có mở rộng tầm ảnh hưởng và tác động không? Nếu câu trả lời là "Có" cho tất cả câu hỏi trên thì bạn đã tìm ra một tổ chức thích hợp.

Gắn chặt với bài kiểm tra ngôi sao sẽ gần như chắc chắn giúp bạn mở rộng nghiên cứu của mình về nghề nghiệp. Nhưng có được công việc tại một trong số ít những công ty hoặc tổ chức hàng đầu, sẽ cho phép bạn tìm thấy ý nghĩa của công việc, bởi nó sẽ cho bạn cơ hội tập trung vào những chuyên ngành thu hút bạn. Dành một vài tháng để tìm kiếm công việc phù hợp có nghĩa là bạn đã cố gắng để không lãng phí phần đời còn lại.

Sở hữu sự nghiệp của riêng mình

Andy Grove, ông chủ trước đây của Intel, đã nói rằng: "Dù bạn làm việc ở đâu, bạn cũng không phải là nhân viên. Bạn đang kinh doanh với một người chủ duy nhất – đó là chính bạn. Không ai nợ

bạn một sự nghiệp – Bạn sở hữu nó như là ông chủ duy nhất." Nếu chúng ta nghe theo lời khuyên của Andy, phòng nhân sự sẽ chẳng chịu trách nhiệm gì về sự nghiệp của bạn, cả sếp và công ty cũng vậy. Nếu sự nghiệp không đi theo cách bạn muốn, chỉ có duy nhất một người để đổ lỗi. Và cũng chỉ có duy nhất một người có thể đem nó quay trở lại, đó là chính bạn.

Sở hữu sự nghiệp của riêng mình không có nghĩa là phải lên kế hoạch cho nó một cách tỉ mỉ, thậm chí không cần lên kế hoạch cũng được. Cơ hội thường gõ cửa nhà bạn bất ngờ, đôi khi theo những hướng mờ mịt, quanh co rất dễ bỏ lỡ. Chúng ta có thể đánh giá quá cao khả năng của mình và hoàn toàn không để tâm đến khả năng của những người khác.

Sự tự phát và thử nghiệm bị đánh giá thấp. Một sự nghiệp thành công là cuộc phiêu lưu bất tận, liên tục gây ngạc nhiên. Điều này một lần nữa được phản ánh thông qua cuộc đời của George Martin. Vào năm 1962, công việc của ông là sản xuất đĩa nhạc hài kịch. Rồi ông gặp Brian Epstein[1] và cho The Beatles một buổi thử giọng. Ông không biết điều này sẽ dẫn đến đâu, hay nó sẽ thỏa mãn những tài năng âm nhạc bị chôn sâu của chính mình như thế nào. Martin có thể chỉ đơn giản nói với Epstein rằng: "Xin lỗi, tôi làm về hài kịch" và lỡ mất cơ hội. Hạnh phúc thay, ông đã sẵn sàng thử sức với những cái mới.

---

[1] Brian Epstein (1934–1967): Nhà quản lý của ban nhạc huyền thoại The Beatles.

Trở nên độc đáo một cách chuyên nghiệp

Nếu bạn nghĩ bản thân là chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp – công ty Tôi – điều đó phải chăng có nghĩa là, những quy tắc chiến lược kinh doanh được áp dụng tương tự cho sự nghiệp của cá nhân bạn? Đúng vậy. Thành công tới khi bạn trở thành doanh nhân ngôi sao vượt trội – hưởng 95% thị phần trong một lĩnh vực đang phát triển. Ý tưởng về lợi thế cạnh tranh áp dụng cho những nhà quản lý cũng giống như với các công ty.

Như Richard K. Lochridge, một nhà quản lý của BCG đã nói: "Mọi đối thủ đều là các chuyên gia. Không có hai đối thủ nào có thể phục vụ cùng một khách hàng trong cùng thời điểm, với cùng phương pháp và chi phí. Sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh chính là mức độ chuyên môn hóa. Sự khác biệt càng lớn, sự

chuyên môn hóa càng cao. Sự chuyên môn hóa càng cao, cơ hội kiếm lợi nhuận nhiều hơn bình thường càng lớn.

Điều này tương tự với những nhà quản lý. Mỗi người trong số họ đều là một chuyên gia. Không có hai nhà quản lý nào có thể làm cùng một công việc với cùng một khách hàng theo cùng một cách. Sự khác biệt giữa họ chính là mức độ chuyên môn hóa. Sự chuyên môn hóa càng cao, thành tựu đạt được càng lớn. Đối với việc xây dựng chuyên môn, các sản phẩm của bạn phải đánh đúng thị hiếu khi (1) bạn thỏa mãn một nhu cầu lớn của khách hàng, (2) với kiến thức và khả năng độc đáo, (3) mà các quản lý khác – trong trường hợp này là đối thủ của bạn – không có được. Khi Bill Gates và Paul Allen bắt đầu viết phần mềm ở tuổi 20, họ đã đạt được cả ba tiêu chí đó.

Khách hàng của bạn là ai? Họ có thể là đồng nghiệp, đặc biệt là sếp và các vị giám đốc khác. Việc nghĩ sếp của mình là một khách hàng rất hữu ích bởi, giống như khách hàng, sếp luôn đúng. Vì vậy hãy chọn khách hàng cá nhân quan trọng nhất của bạn – chính là sếp – để quan tâm nhiều hơn. Một công ty có thể nhắm tới sai đối tượng khách hàng, bạn cũng vậy. Nói cách khác, bạn có thể gặp nhầm sếp. Nếu đúng vậy, thì rất khó để đạt hiệu quả cao và hoàn toàn không thể tìm kiếm được ý nghĩa của công việc. Bạn cần một người quản lý hướng dẫn với những kiến thức quý báu mà bạn có thể tiếp thu và phát triển. Vậy, hãy đi tìm các khách hàng lý tưởng – vị sếp lý tưởng và những đồng nghiệp khác nữa ngay tại nơi bạn làm.

Làm thế nào để các nhà quản lý nuôi dưỡng thuộc tính chuyên nghiệp độc nhất của chính họ? Họ tiếp thu kiến thức hiếm có bằng việc làm trong những công ty 80/20. Sau đó họ *cá nhân hóa* những kiến thức đó bằng việc áp dụng nó theo cách mới, phản ánh được tinh thần và cá tính của họ.

Kiến thức hiếm có chia thành hai loại. Kiến thức từ trong ngành và lĩnh vực đặc thù, nơi bạn học được ngày càng nhiều và những thứ mới lạ ngày càng ít đi. Ví dụ, bạn có thể học cách tạo ra những chiếc máy ảnh có độ chính xác cao với chi phí thấp nhất trên thế giới. Ngoài ra, bạn có thể kết hợp kỹ thuật và chuyên môn từ nhiều chuyên ngành khác nhau. Ví dụ, những nhà khoa học nghiên cứu về vũ trụ, sử dụng những hiểu biết về vật lý, hóa học, sinh học, toán học và nhiều ngành khác nhau, để tạo ra các giả thuyết khác nhau về sự hoạt động của vũ trụ. Ở những mức độ ít hiếm có hơn, tất cả các chuyên gia tư vấn quản lý cũng làm điều tương tự: họ lấy những hiểu biết từ các nghiên cứu khoa học và

vận dụng tốt nhất trong việc dẫn dắt công ty trong những ngành công nghiệp khác nhau, để tạo ra những cách hữu ích nhằm nâng cao hiệu suất.

BCG và Bain đều có những tri thức quý hiếm của riêng mình. Họ biết làm thế nào để tập trung công ty vào một vài lĩnh vực có lợi thế lớn nhất, thông qua phân tích cơ cấu chi phí, đối thủ cạnh tranh và lĩnh vực kinh doanh. Họ phát triển với quy mô to lớn và nhanh hơn thông qua nghiên cứu, để tạo ra kết quả tốt khi chỉ bỏ ra một chút ít thời gian nghiên cứu. Những kiến thức cơ bản họ sử dụng đến từ những nhà kinh tế học và chuyên gia tiếp thị, nhưng chúng chưa bao giờ được tổng hợp lại, và chưa ai nghĩ tới việc áp dụng những tri thức đó vào công ty một cách có hệ thống để nâng cao hiệu quả.

Hãy quan sát một vài nhà quản lý thành công. Sẽ có một mẫu số chung – một câu thần chú hiệu quả trong công ty, sử dụng kiến thức không hề được biết đến tại các công ty khác. Ở BCG và Bain, luôn có một sự hứng khởi, đôi khi gần như tự mãn, rằng họ biết những điều mà khách hàng và đối thủ không hề biết.

Những kiến thức quý hiếm và độc nhất có thể được chuyển giao không? Xét về bề ngoài thì có. Ví dụ, Bill Bain rời BCG và thành lập một công ty mang tên ông và cũng có thành công tương tự. Tuy nhiên, Bain & Company không phải là một bản sao của BCG. Khi sử dụng những kiến thức độc nhất mà BCG tạo ra, Bill thành lập một *quy trình* tư vấn chuyên nghiệp hoàn toàn mới. Ông vận hành công ty theo một cách hoàn toàn khác biệt với BCG. BCG hơi hỗn loạn và dựa trên sự tỏa sáng của cá nhân, trong khi Bain lại tập trung và phân cấp, với một vài thông điệp chính ở trung tâm và được củng cố hàng ngày.

Như chúng ta đã thấy ở *Cách thứ nhất*, thành công của Bill Bain dựa trên sự vận dụng Nguyên lý 80/20 – ông ấy muốn có ít mối khách hàng, nhưng lớn và sâu sắc. Trong 15 năm đầu hoạt động, Bain & Company sẽ làm việc với chỉ một người tại mỗi tổ chức khách hàng – giám đốc điều hành. Công ty sẽ tập trung toàn bộ năng lượng vào một số vấn đề trọng yếu có khả năng dẫn tới thành công hoặc thất bại. Bằng cách luôn làm việc theo những châm ngôn này, Bill Bain giảm 99% lợi nhuận tư vấn tiềm năng, nhưng ông đã tạo ra một công ty độc đáo và là một trong ba công ty tư vấn thành công nhất trên thế giới. Doanh thu từ mỗi khách hàng của Bain gấp mười hoặc đôi khi hàng trăm lần so với mức mà các công ty hàng đầu đạt được. Lập luận của Bill là, nếu các công ty được hưởng lãi cao từ số tiền tư vấn mà họ chi ra, thì họ sẽ

không đặt ra giới hạn nào cả. Và bởi công ty của ông đạt hiệu suất cao cho số ít khách hàng, những mối quan hệ tồn tại trong thời gian dài hơn. Ít mà lại chất lượng hơn.

Tôi gia nhập vào Bain & Company khi tổng số nhân viên chỉ gần 100 người – gần như toàn bộ đều ở Mỹ. Nhưng họ biết họ sẽ chinh phục thế giới thông qua sức mạnh của Bain. Không một công ty tư vấn nào khác biết được công thức này tại thời điểm đó và tôi cá rằng ngày nay, bất kỳ đối thủ nào cũng thật sự am hiểu về nó, bởi nó quá trái ngược với tiêu chuẩn thực hiện của ngành tư vấn.

Vào năm 1983, khi hai đồng nghiệp cùng tôi nghỉ việc để thành lập ra LEK, ban đầu chúng tôi đã nghĩ rằng, mình đơn giản có thể thành công bằng việc trở thành nhà cung cấp thay thế theo cách của Bain, lặp lại công thức đó cho những khách hàng đã không có được dịch vụ của Bain. Làm vậy không mấy hiệu quả. LEK chỉ thực sự đi lên khi chúng tôi áp dụng những hiểu biết học được tại BCG và Bain trong một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ – phân tích thu mua. Thay vì sao chép những gì đối thủ cạnh tranh đang làm, chúng tôi phân tích mục tiêu thu mua bằng những kỹ thuật của Bain và một số cách mới mà chúng tôi đã phát triển đồng thời trong lúc đó.

Có một điều nữa cần nhớ, tiền bạc không phải là tất cả. Hơn nữa, nếu bạn không tin tưởng vào những gì mình đang làm, làm việc chỉ vì tiền sẽ trở thành một thói quen tự hủy hoại bản thân. Ralph Waldo Emerson[1] đã ám chỉ rằng: "Tiền bạc có giá quá cao". Chọn lọc, sở hữu sự nghiệp riêng và theo đuổi kiến thức quý báu hữu dụng hơn rất nhiều và dẫn đến thành công đáng giá, nhưng chỉ với điều kiện là công việc về bản chất có nhiều ý nghĩa với bạn. Vì vậy, hãy tới nơi mà công việc có ý nghĩa, bởi chỉ có đi tìm ý nghĩa mới khiến bạn sáng tạo ra những thứ độc đáo và thực sự có giá trị.

---

[1] Ralph Waldo Emerson (1803–1882) là nhà văn, nhà thơ, triết gia người Mỹ và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và chủ nghĩa siêu việt.

Trước khi bạn có thể quyết định công việc nào có ý nghĩa nhất với mình, bạn phải nhìn vào bên trong tâm hồn mình.

Tìm kiếm điều cốt lõi của bạn

Những nhà quản lý Điều tra thành công hiểu được tầm quan

trọng của việc xác định giá trị cốt lõi của công ty họ (xem *Cách thứ nhất*), và quá trình này cũng quan trọng đối với những nhà quản lý đã quyết định tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Họ sẽ chỉ làm việc cho một công ty khi hiểu chính xác nó là gì, nó hoạt động ra sao, nguyên nhân tồn tại và sự khác biệt nó có thể đem tới cho thế giới. Một công ty như vậy biết ai là khách hàng cốt lõi và hiểu được những việc có thể làm – và chỉ nó có thể làm được cho họ bằng cách tận dụng tối đa các nguồn lực trung tâm – những khả năng đặc biệt và tài sản mà không công ty nào khác sở hữu. Để phù hợp với Nguyên lý 80/20, những công ty này bỏ qua tất cả mọi thứ không liên quan đến vận mệnh của mình, bỏ qua những khách hàng mà các công ty khác có thể phục vụ tốt hơn, bỏ qua những nhân viên không đáng tin cậy và bỏ qua cả những khả năng và hoạt động không có gì đặc biệt. Tất cả nhằm củng cố những giá trị cốt lõi. Đây là cuộc phiêu lưu không có hồi kết để trở nên đặc biệt và hữu ích hơn, một quá trình thử nghiệm và sai sót, một nhiệm vụ để xác định những thứ tốt nhất, duy nhất và có giá trị nhất thông qua khách hàng cốt lõi – những người quan trọng nhất.

Một nhà quản lý Đi tìm ý nghĩa phải đi theo con đường tương tự. Bạn cần phải ý thức được những cá tính và kỹ năng cốt lõi bằng việc xác định một vài đặc điểm và tài năng dành riêng cho bạn, tạo ra những kết quả tốt nhất, đặc biệt là trong niềm vui bạn có được từ công việc.

Để nhận ra ý nghĩa trong công việc, bạn cần đánh bóng và trau dồi những thuộc tính cốt lõi để chúng trở nên mạnh mẽ và được đánh giá cao hơn nữa. Điều này không dễ, nhưng việc trả lời những câu hỏi dưới đây có thể cho bạn một vài gợi ý:

- Tôi có thể làm điều gì nhanh hơn, tốt hơn, tinh tế hơn và ít gây rắc rối hơn so với người khác?

- Kết quả tốt nhất tôi có thể đạt được trong cuộc đời là gì? Bằng cách nào?

- Ai là khách hàng cốt lõi của tôi, ngoài ra thì ai trong và ngoài công ty có ấn tượng bởi những việc tôi làm nhất, và ai coi trọng những đóng góp của tôi nhất?

- Liệu tôi có xác định được những khách hàng cốt lõi này và thực sự muốn phục vụ họ? Hay có một nhóm khách hàng tiềm năng hoặc một tập hợp những khách hàng cốt lõi hiện tại nào khác tốt hơn không?

• Liệu tôi có giỏi trong việc nghĩ và hành động không? Và đó là loại hành động hoặc suy nghĩ nào?

• Có điều gì mà tôi tận hưởng hoặc trải nghiệm sâu sắc hơn những người khác không? Điều gì lôi cuốn tôi đến mức tôi cảm thấy thời gian như ngừng trôi? Tại sao những điều này lại có ý nghĩa quan trọng đối với tôi?

• Khi nào tôi thấy rõ một hướng đi khác với mọi người và được chứng minh là đúng?

Đừng lo lắng nếu bạn không thể trả lời một vài (hoặc thậm chí tất cả) những câu hỏi trên. Nếu bạn hiểu đúng, bạn sẽ nhìn ra được đó là những câu hỏi sâu sắc, có ý nghĩa, thúc đẩy suy nghĩ và thử nghiệm cá nhân, chứ không chỉ đơn giản là cần lời giải đáp. Câu trả lời có thể đến dần dần, có lẽ qua quá trình nhiều năm sau nữa.

Nếu bạn không chắc chắn về điều cốt lõi của chính mình là gì, hãy thử nghiệm với nhiều công việc khác nhau – thậm chí những công việc quản lý khác nhau (ví dụ, thay đổi ngành, hoặc thay đổi từ sản xuất sang tiếp thị hoặc nhiệm vụ khác) – cho đến khi bạn tìm ra một vai trò đặc biệt và thích hợp, cho phép bạn đạt đến một tầm cao mới vẻ vang hơn. Nhưng hãy chắc chắn rằng, điều cốt lõi của bạn thích hợp (hoặc ít nhất có điểm tương thích) với điều cốt lõi của công ty nơi bạn làm việc. Nếu không đúng công ty và đúng thời điểm, hãy chuyển sang công ty khác thích hợp.

Một khi bạn tìm thấy ý nghĩa, ranh giới giữa làm việc và vui chơi, phụng sự và tự thể hiện, khiêm tốn và thành công, nghĩa vụ và quyền tự do, sẽ hoàn toàn hòa trộn vào nhau. Ý nghĩa vượt qua tất cả những điều đó, bởi cuộc sống của bạn rất đáng giá và tất cả tài năng cũng như giá trị đều gắn với nhau. Nguyên lý này cho chúng ta thấy một vài đặc điểm độc đáo, phân biệt bạn với những người khác. Những điều mà bạn thực sự làm chủ và quan tâm sẽ cho phép bạn đạt được những thành quả đặc biệt.

Mười lăm phút nổi tiếng có thể chỉ là phù du, nhưng năm phút có ý nghĩa là vĩnh cửu. Thời gian sẽ nói lên rằng, luôn có một cách khác để chơi trò chơi quản lý mà chúng ta sắp khám phá.

Cách thứ bảy
Nhà quản lý Nhiều thời gian

Đối với con người thời bộ lạc thì không gian là một điều bí ẩn không thể kiểm soát. Đối với con người thời công nghệ thì thời gian cũng đóng vai trò tương tự.

Marshall McLuhan[1]

Điều gì căng thẳng hơn cuộc chiến hàng ngày chống lại thời gian?

Manuel Castells[2]

---

[1] *Marshall McLuhan (1911–1980): Triết gia người Canada.*

[2] *Manuel Castells: Nhà xã hội học người Tây Ban Nha.*

Michael Eisner, vị giám đốc huyền thoại của hãng phim Paramount và sau đó là của Walt Disney, đã từng nói rằng ông chỉ nghỉ ngơi có một tuần lễ trong suốt 28 năm. Ông thường làm việc tất cả các ngày trong tuần. Khi đồng nghiệp tại Disney của ông, Frank Wells mất, Eisner ca ngợi đạo đức nghề nghiệp của Wells với những từ ngữ ớn lạnh: "Giấc ngủ là kẻ thù của Frank. Ông ấy nghĩ rằng, nó khiến ông ấy không có sức làm việc 100%. Ông ấy luôn có thêm một cuộc họp nữa cần tham gia. Giấc ngủ ngăn không cho ông hoàn thành mọi việc."

Frank Wells mất bởi một vụ tai nạn trực thăng vào lễ Phục Sinh năm 1994, khi ông đang vội vã đến một cuộc họp khác.

Eisner và Wells có thể coi là những trường hợp cực đoan của chứng lo lắng, dần chuyển sang bệnh lý hoảng loạn về thời gian. Nhưng sâu trong tất cả các nhà quản lý tận tâm đều ẩn chứa một nỗi kinh hoàng về sự lười biếng. Đó là một phần của "Đạo đức nghề nghiệp theo Tin Mừng" khiến sức sản xuất của nước Mỹ và

Bắc Âu tăng cao trong vài thế kỷ gần đây. Nếu có ai đó gắn mối liên hệ giữa sự giàu có và việc sử dụng thời gian tiết kiệm, thì đó chính là Benjamin Franklin:

> Nếu bạn yêu quý cuộc sống, thì đừng phí phạm thời gian, vì đó là thứ tạo ra cuộc sống... Nếu thời gian là thứ quý giá nhất thì lãng phí thời gian phải bị coi là lãng phí lớn nhất... Thời gian đã mất không thể tìm lại được nữa; và những thứ chúng ta gọi là đủ thời gian thì luôn là không đủ... Ngành công nghiệp [làm việc chăm chỉ] đem tới sự thoải mái, sung túc và cả sự tôn trọng.

Nhưng những tâm tình này, ngay cả khi được chôn sâu trong tinh thần của chúng ta, chỉ có ý nghĩa đối với thế giới tiền công nghiệp – thế giới của những người lao động nông nghiệp độc lập hoặc nghệ nhân, những người tin tưởng vào khả năng của chính mình. Mọi chuyện được sáng tỏ ngay trong câu đối cổ xưa của Franklin:

> Người khiến chiếc máy cày hoạt động,
>
> Bản thân anh ta lại phải giữ hoặc lái nó.

Trong xã hội hiện đại, phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau, như ta thấy ở *Cách thứ hai*, kết quả tốt nhất đòi hỏi chúng ta hợp tác với những người khác. Chúng ta không tự cung tự cấp, chúng ta chuyên môn hóa và trao đổi sản phẩm với những nhà cung cấp khác. Trong thế giới này, lao động cật lực luôn kém hữu dụng hơn việc có một ý tưởng tốt và khai thác nó. Chứng lo lắng về thời gian là không cần thiết và có thể hủy hoại bản thân.

Chắc chắn, Eisner đã rất thành công. Khi ông nhậm chức Giám đốc điều hành, ông làm sống dậy thương hiệu Disney đã bị mai một bằng cách đưa nó trở lại với điều cốt lõi trước đây là làm hoạt hình. Thu nhập tăng từ dưới 300 triệu đô la năm 1984 lên gần 800 triệu đô la chỉ ba năm sau đó. Tuy nhiên, một phân tích nội bộ cho thấy, gần như toàn bộ sự gia tăng lợi nhuận này đều đến từ ba quyết định then chốt. Eisner tăng giá vé của công viên giải trí, tăng số lượng khách sạn Disney; rồi bắt đầu bán băng đĩa của các bộ phim hoạt hình kinh điển.

Mất bao lâu để ông có thể đưa ra ba quyết định này?

Phần lớn những tác động của Eisner đến từ một phần nhỏ thời gian của ông.

Eisner sau đó bất hòa với Jeffrey Katzenberg, người đã hối hả ra đi để thành lập Dreamworks SKG cùng với Steven Spielberg và David Geffen. Sau một chuỗi những kết quả đáng thất vọng, cuối cùng,

Roy Disney, cháu trai của Walt Disney, đã có hành động táo bạo chống lại Michael Eisner, khiến ông bị buộc phải từ chức vào năm 2005. Có phải sự bất lực trong hợp tác và phong cách quản lý vi mô đã mài mòn (theo như Roy Disney nhận định) là hậu quả của chế độ làm việc khắc nghiệt của Eisner? Chúng ta sẽ không bao giờ biết, nhưng tính hiếu động thái quá của ông chắc chắn không có lợi gì.

Liệu một Michael Eisner giàu thời gian có thể trở thành một người hạnh phúc và *hiệu quả hơn* không? Có thể. Và những người khác tại Vương quốc màu nhiệm Walt Disney cũng có thể sống vui vẻ và làm việc hiệu quả hơn.

Có phải thời gian luôn có nghĩa là tiền bạc?

Hãy xem xét thực tế dưới đây, những thứ đặt cạnh nhau có vẻ kỳ cục:

• Những người nông dân Pháp thời Trung Cổ làm việc dưới ba tháng một năm. Theo nhà sử học Graham Robb, "99% hoạt động diễn ra giữa khoảng cuối mùa xuân và đầu mùa hè". Trong trường hợp bạn kêu ca về việc thiếu thời gian, ông cũng nói rằng những người nông dân quá thiếu lương thực nên họ dành phần lớn thời gian trong năm để ngủ, tụ tập cùng nhau để giữ ấm và ăn ít hơn.

• Vào năm 1880, việc thu hoạch một mẫu ruộng lúa mỳ ở Bắc Mỹ tiêu tốn 20 giờ của một người. Nay nó có thể được hoàn thành trong vài phút. Mặc dù năng suất của mỗi cá nhân đều đã tăng gấp hơn 50 lần, Jeremy Rifkin[1] tuyên bố rằng: "Người nông dân ngày nay vẫn bận rộn hơn bao giờ hết."

---

[1] *Jeremy Rifkin: Nhà kinh tế - xã hội học, nhà văn, nhà cố vấn chính trị người Mỹ.*

• Mặc dù những nhà sử học vẫn tranh luận về điều gì đã thúc đẩy sự bắt đầu cuộc Cách mạng Công nghiệp vào thế kỷ XVIII, bước ngoặt công nghệ – như các phát minh và sự hoàn thiện của đầu máy hơi nước và cả máy se nhiều sợi một lúc – tất cả đều đến từ một vài cá nhân sáng tạo: những kỹ sư công nghệ, nhà quản lý và nhà khởi nghiệp, bao gồm cả nhiều người thuộc tầng lớp bị bóc lột, những người không bao giờ có thể sánh được với 1% dân số thượng lưu. Nếu không có những

người như James Watt (nhà phát triển động cơ hơi nước thương mại đầu tiên) và Richard Arkwright (nhà phát minh ra khung quay nước hỗ trợ và các thiết bị khác để biến nguyên liệu bông thành các sản phẩm sợi hàng loạt), cuộc Cách mạng Công nghiệp và làn sóng kinh tế có thể đã bị trì hoãn vô thời hạn.

• Sự thay đổi lớn nhất trong cơ cấu nghề nghiệp phương Tây trong thế kỷ qua là sự sụt giảm liên tục số lượng nông dân, sự gia tăng số lượng công nhân tại các nhà máy cho đến năm 1970, sau đó là giảm đều, và sự gia tăng bền vững số lượng nhà quản lý, chuyên viên và kỹ thuật viên, những người chiếm khoảng gần 1/3 lao động ngày nay. Chưa bao giờ có nhiều nhà quản lý và doanh nhân như thế. Họ – đặc biệt là những người đứng đầu – đã được hưởng sự giàu sang và thu nhập không hề tương xứng.

• Một cuộc khảo sát gần đây về giờ làm việc và hiệu suất trong 34 quốc gia thành viên của OECD cho thấy, ba quốc gia có số người làm việc nhiều giờ nhất (Hy Lạp, Hungary và Ba Lan) xếp gần cuối cùng về năng suất (tương ứng là thứ tự 26, 33 và 34). Ngược lại, ba quốc gia có cư dân làm ít giờ nhất (Hà Lan, Đức và Na Uy) lại đạt vị trí cao về hiệu suất (tương ứng là thứ tự 5, 7 và 2). Vậy, rõ ràng có một tỉ lệ nghịch giữa làm việc nhiều giờ và hiệu suất.

Sự giàu có bùng nổ trong ba thế kỷ qua. Sự rảnh rỗi, suy nghĩ và có thời gian nghỉ ngơi hợp lý có thể đều là nguyên nhân và kết quả của sự giàu có. Trong quá trình bùng nổ sự giàu có, mối liên hệ giữa việc tiêu tốn thời gian và tạo ra các giá trị đã bị đập tan. Cái nào có giá trị hơn – cả đời vất vả đào bới trên đồng hay máy gặt đập liên hợp? 40 năm đào đường hay một năm mơ về chip silicon? Máy tính cá nhân và mạng internet là những kỳ quan có thể sánh với kim tự tháp, có nhiều lợi ích hơn, và không cần bóc lột vô số nô lệ.

Giá trị của thời gian, cũng giống như mọi thứ khác, đều có thể được lý giải bởi Nguyên lý 80/20. Ít hơn 20% tổng số thời gian làm việc lại dẫn tới hơn 80% việc tạo lập sự giàu có – không chỉ những hoạt động liên quan đến tiền bạc, mà cả việc định nghĩa một xã hội văn minh, như việc mở rộng giáo dục, bảo hiểm xã hội và tạo ra các mục tiêu tốt đẹp. Albert Einstein dùng một tháng trong cuộc đời tạo ra điều tuyệt vời hơn phần lớn những thứ mà người khác dùng cả đời đánh đổi. Hãy thử cân nhắc xem một giờ hoặc một năm của cuộc đời bạn đạt được điều gì có giá trị gấp

trăm, thậm chí gấp ngàn lần so với bất kỳ điều gì bạn từng tạo ra.

Giá trị không liên quan đến thời gian, mà liên quan tới ý tưởng, sự hợp tác và sức mạnh của ý định. Càng leo lên nấc thang giá trị cao hơn, điều này lại càng đúng. Trong công việc sáng tạo – bao gồm việc sáng tạo của tất cả những nhà quản lý – thì giá trị càng không liên quan đến thời gian.

Một khi chúng ta nhận thức được điều này, chúng ta sẽ tự do. Chúng ta không nên sợ hãi rằng mình không "đủ thời gian". Bản thân thời gian không gây ra áp lực. Chúng ta gây ra áp lực bằng việc nghĩ rằng giá trị của chúng ta bị hạn chế bởi lượng thời gian chúng ta bỏ ra.

Tuy nhiên – tôi nghĩ bạn biết tôi định nói gì – có những nghịch lý trớ trêu ở hầu hết các nhà quản lý hiện nay. Trong xã hội phát triển, việc quản lý đã giải phóng hầu hết chúng ta khỏi các hình thái tồi tệ nhất của ham muốn, sự phụ thuộc vào lao động thể chất để kiếm tiền, gánh nặng của thời gian cá nhân (làm việc hàng giờ liền), những cách làm mang tính số lượng. Chúng ta biết rằng một lượng nhỏ đầu vào có thể đem đến một lượng lớn đầu ra; và ngược lại, một lượng lớn công việc mệt nhọc thường không được công nhận...

Tuy nhiên, chúng ta không hành động như vậy.

Nếu áp dụng Nguyên lý 80/20, một số thứ bạn làm phải có giá trị gấp 10 hoặc 20 lần so với những thứ còn lại. Thử xem xét một tuần với năm ngày làm việc. Mỗi ngày là 20% của một tuần. Tưởng tượng xem bạn làm mọi hoạt động có giá trị nhất – 20% đó sẽ tạo ra 80% giá trị – vào mỗi thứ Hai. Vào sáng thứ Hai, bạn sẽ làm khối lượng công việc chỉ bằng 1/5 của tuần nhưng sẽ sản sinh ra 4/5 giá trị. Giờ hãy tưởng tượng xem, vào thứ Ba bạn chỉ làm những việc quan trọng không kém, vậy một lần nữa, một lượng nhỏ thời gian sẽ tạo ra kết quả rất lớn. Khi bạn về nhà, bạn sẽ nhận được 2 x 80% là 160% kết quả thông thường hàng tuần. Chắc chắn rằng, bạn hoàn toàn có thể được phép nghỉ ba ngày tiếp theo, bởi bạn đã hoàn thành hơn những gì làm trong một tuần bình thường tới 60%!

Một vài quyết định then chốt gần như không mất thời gian, nhưng lại có ảnh hưởng xa hơn bất cứ thứ gì bạn làm. Vị trí của bạn càng cao, điều đó càng giống như một quyết định sẽ đem tới 99% kết quả đáng giá cho bạn. Trong một số trường hợp, Nguyên lý 80/20 trở thành Nguyên lý 99/1. Tuy vậy, việc thực hiện các

tiêu chuẩn quản lý che mắt gần như tất cả mọi người về khả năng này.

Người đầu tiên thực hiện các nghiên cứu có hệ thống về những gì các nhà quản lý thực sự làm, hơn là tin vào những gì họ nói mình làm, là học giả người Canada, Henry Mintzberg. Luận án tiến sĩ của ông vào năm 1973 có tên *The Manager at Work: Determining his Activities, Roles and Programs by Structured Observation* (Người quản lý trong thực tế: xác định các hoạt động, vai trò và chương trình thông qua sự quan sát có hệ thống). Nó đã đập tan ảo tưởng rằng, những nhà quản lý lâu năm dành nhiều thời gian suy nghĩ về tương lai dài hạn của công ty họ.

Bức tranh Mintzberg vẽ lên có tính chất ấn tượng chứ không phải tranh tĩnh vật. Những nhà quản lý ông nghiên cứu đều tất bật làm *việc*, là nô lệ cho một chuỗi các khủng hoảng, chuyển từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác, chịu sự gián đoạn liên tục. Ông đã đo thời gian họ dành cho mỗi vấn đề và biết được rằng, con số trung bình là chín phút. Số lượng công việc chiến thắng chất lượng; tốc độ chiến thắng sự chê trách. Những nhà quản lý không lên kế hoạch, họ cứ thế băng qua.

Thú vị hơn cả, họ *thích* làm việc theo cách này. Họ phát triển dựa trên tính đa dạng, những sự chỉnh đốn nhanh và các trạng thái phấn khích. Họ thích những thứ rõ ràng hơn là trừu tượng, hiện tại hơn là tương lai, tính cấp thiết hơn là các hoạt động trơn tru không cần họ chỉ đạo.

Nghe rất quen đúng không?

Hầu hết những người hướng dẫn hay phàn nàn về sự thiếu thốn thời gian của nhà quản lý, họ lại thường đổ lỗi cho nhu cầu và sự hạn chế trong tổ chức. Nhưng các nhà quản lý cần phải nhìn vào bên trong bản thân họ, bởi đó mới là nơi phát sinh ra vấn đề.

Để hoạt động theo thời gian 80/20, ưu tiên hàng đầu là xác định khía cạnh có giá trị nhất trong công việc của bạn. Sau đó, bạn cần sự tự do và tự tin để tập trung vào những lĩnh vực đó và bỏ qua những thứ còn lại. Mặc dù vậy, trên hết, bạn cần có khí chất và tính kỷ luật để nghĩ trước khi hành động, để chống nhiễu và làm việc với những vấn đề quan trọng thực sự đáng giá.

Điều này không dễ dàng chút nào. Thật khó để khiến công việc của bạn trở nên có ý nghĩa. Tất cả sự đào tạo quản lý, kinh nghiệm và thói quen đều khiến bạn khó tập trung vào các vấn đề quan

trọng. Hãy dành thời gian của bạn, bình tĩnh thảo luận, đòi hỏi cách li với quá khứ và các hành vi của đồng nghiệp. Ngay cả khi cuộc khủng hoảng đó thực sự tầm thường, nó cũng thú vị hơn khi bạn tự giải quyết, thay vì để một gã cấp dưới nào đó nhảy vào hoặc chờ đợi mọi thứ được giải quyết.

Đây là lý do tại sao mà những người thích đạt thành tích cao không làm việc hai ngày một tuần như bình thường. Đó là lý do tại sao, những nhà quản lý thấy khó khăn trong việc thư giãn và về nhà đúng giờ. Và đó là lý do tại sao, những quyết định quan trọng đòi hỏi sự nhạy cảm với thị trường, lắng nghe ý kiến khách hàng, đặt mình vào vị trí các nhà sáng chế, có trí tưởng tượng và lòng can đảm để làm những thứ khác biệt – các quyết định đôi khi là bước ngoặt cho số phận của công ty và nhà quản lý – lại hiếm khi được đưa ra. Có vẻ như không có thời gian để giải quyết bất cứ điều gì mà yêu cầu nhiều hơn chín phút. Vì vậy, những quyết định tầm thường được đưa ra thay vì các quyết định quan trọng.

Tuy nhiên, sự thật là chúng ta có *rất nhiều* thời gian. Chúng ta chỉ lãng phí nó để giải quyết những "khủng hoảng" hoặc tham dự các cuộc họp vô nghĩa. Chúng ta xé nhỏ thời gian thay vì dành một khoảng thời gian nhất định để thoát khỏi thực tại và tự nhắc mình rằng tương lai sẽ tốt hơn nhiều so với hiện tại.

Công việc và công ty không có lỗi.

Chúng ta mới là người đáng bị đổ lỗi. Đầu óc chúng ta không đủ mạnh mẽ để tiết kiệm thời gian và sử dụng nó khi cần thiết.

Nhưng một khi chúng ta chấp nhận hiện thực này, câu trả lời cho vấn đề sẽ nằm gọn trong tay. Chúng ta hoàn toàn có thể vượt qua chứng hoảng loạn về thời gian.

Như chúng ta đã thấy ở đầu cuốn sách, có hai kiểu nhà quản lý. Đa số họ bận rộn đến tuyệt vọng, chịu đựng cảm giác chìm nghỉm rằng họ luôn ở phía sau, vì hiếm khi họ dẫn đầu cuộc chơi. Họ lo lắng, căng thẳng và "ít thời gian". Họ đến sớm và về muộn. Còn số ít những nhà quản lý 80/20 thì lướt qua văn phòng với nụ cười trên khuôn mặt. Họ không hề thấy áp lực. Họ luôn luôn lịch sự và nhiệt tình. Họ tươi cười. Họ hài lòng khi về nhà vào thời gian hợp lý.

Họ làm như thế nào vậy?

Tiết kiệm thời gian bằng cách đi ngược lại với xu

hướng

Alex Johnstone – một trong những nhà quản lý hiệu quả nhất tôi từng biết – có thể nói cho bạn biết cách. Tôi đã quan sát sự nghiệp của ông trong hơn hai thập kỷ. Anh tốt nghiệp trung học năm 18 tuổi và chẳng buồn kiếm lấy một tấm bằng đại học. Năm 19 tuổi, anh rời khỏi vùng nông thôn hẻo lánh Lincolnshire, làm thư ký và nhân viên văn phòng tại một công ty nhỏ nơi tôi đang làm quản lý lúc đó. Anh gây được sự chú ý với tôi sáu tháng sau đó, khi một quản lý dưới quyền tôi bị ấn tượng bởi Alex và đề nghị cho anh cơ hội tư vấn. Ở giai đoạn này, ngành tư vấn thường tuyển dụng những sinh viên mới ra trường, thậm chí từ lĩnh vực nghệ thuật tự do, để tư vấn. Nhưng tuyển dụng một thiếu niên không bằng cấp thì hơi quá. Tuy nhiên, vì thiếu hụt nhân viên nên tôi đã đồng ý, miễn là Alex không được gặp trực tiếp khách hàng.

Mọi việc không tiến triển theo cách này. Nghiên cứu của Alex rất tốt nên anh được cho phép gặp gỡ khách hàng. Không bao lâu sau, anh đã thuyết phục được họ.

Trong độ tuổi đôi mươi, Alex tạm biệt chúng tôi sau khi nhận được một công việc hời tại Goldman Sachs, ngân hàng đầu tư đa quốc gia hàng đầu. Anh là chuyên gia đầu tiên tại đây không có bằng cấp. Chẳng bao lâu sau, họ gửi anh tới một khóa đào tạo chuyên sâu sáu tháng tại New York. Hiện Alex đứng đầu chi nhánh tại châu Phi ở một ngân hàng lớn của Mỹ, tự khẳng định mình bằng cách tung ra một loại sản phẩm mới và đạt được thành công vang dội.

Alex giúp tăng lợi nhuận ở tất cả các đơn vị kinh doanh của mình. Nhưng anh chưa bao giờ làm việc nhiều giờ. Anh chưa bao giờ lo lắng bởi "tình huống khẩn cấp" vẫn thường xuyên gây phiền não cho các nhà quản lý. Và anh luôn sẵn sàng ăn trưa – một ví dụ hay trong cuốn sách của tôi, về những nhà quản lý thực sự thấu hiểu Nguyên lý 80/20. Một thời gian trước, tôi gặp lại anh ở Cape Town và đã hỏi xem anh làm điều đó như thế nào. Đây là những gì anh nói:

> Hãy nhìn xem, một số thứ rất quan trọng, nhưng không nhiều. Tôi tìm kiếm những nhiệm vụ có ảnh hưởng lớn, có thể tạo ra khác biệt thực sự, nhưng lại có thể hoàn thành nhanh chóng.
>
> Tôi chịu trách nhiệm tiếp thị cho khoảng 15 đến 20 sản phẩm khác nhau. Với mỗi khách hàng lớn hoặc khách hàng tiềm năng, tôi đưa ra ba hoặc bốn sản phẩm phù hợp nhất – những thứ mà họ có nhu cầu thực sự. Tôi không để tâm tới những sản phẩm còn lại, trừ khi ai đó đề

nghị mua một trong số chúng. Tôi tiếp cận những khách hàng có nhiều hứng thú nhất và tiếp tục cho tới khi sắp xếp được một cuộc gặp mặt.

Tôi giới thiệu một hoặc hai sản phẩm, sau khi đã nghiên cứu cẩn thận xem tại sao họ lại muốn chúng. Rồi tôi lắng nghe. Nếu có sai, tôi chấp nhận sai. Nhưng thường thì họ luôn mua một trong những sản phẩm đó.

Họ lắng nghe bởi vì đội của tôi đã đặt mình vào vị trí của khách hàng và thấu hiểu nhu cầu của họ. Tôi vô cùng kén chọn với những người mình sẽ tiếp cận. Họ có thể là khách hàng lớn hoặc có tiềm năng trở thành khách hàng lớn.

Điều gì có thể đơn giản hơn nữa?

Tôi hỏi tiếp Alex rằng: "Nhưng điều đó không đơn giản, tất cả các công ty lớn đều có khá nhiều sự nhầm nhí về chính sách và cách điều hành. Có nhiều thủ tục, chiến lược và cả những sự phiền nhiễu khác nữa. Làm thế nào anh có thể tránh lãng phí thời gian với tất cả những điều đó?"

Tôi hiểu ý anh. Có rất nhiều thứ tiêu tốn thời gian mà hiệu quả thấp, đòi hỏi sự quản lý cao. Ngay lúc này, tôi phải viết ra ba trang chiến lược cho từng bộ phận kinh doanh. Theo ý tôi, điều này là không cần thiết. Một số nhà quản lý sẽ cho đó là vấn đề quan trọng và dành nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần cho bài thuyết trình cùng một đống nghiên cứu và số liệu. Có khi chỉ cần một cú điện thoại từ cấp trên để kiểm tra xem chúng tôi có thống nhất về chiến dịch hay không là được, nhưng không phải thế, và tôi không thể từ chối làm điều đó.

Vì vậy, tôi giảm thiểu tối đa thời gian của tôi và cả đội dành cho việc đó. Tôi khiến bản báo cáo trở nên chuyên nghiệp và chính xác nhưng tôi không để họ chi phối tuần làm việc của mình. Tôi hỏi xem chúng tôi đã hoàn thành những gì và xem có thể làm gì từ đó. Tuần trước, tôi đã nhận ra rằng có một số người ở New York có thể giúp đỡ tôi, vì vậy tôi gọi cho Mary và nói: "Này Mary, cô có nghiên cứu gì về vấn đề này không?". Cô ấy nói đã làm rồi. Mary gửi một email ngay lúc đó và nó có hầu hết những gì chúng tôi cần. Vì vậy, tất cả những gì tôi làm hiện tại là tổng hợp nó trong khuôn khổ pháp lý mới và kết hợp nó với những gì chúng tôi có. Tôi mất khoảng một giờ đồng hồ chứ không phải một tuần. Đó là cách tôi có được vô số cuộc gặp gỡ với khách hàng trong tuần ấy và giành được một vài vụ làm ăn mới.

Điều này không giống như quản lý thời gian. Bạn biết ý tưởng: Ưu tiên nhiệm vụ thuộc nhóm "A", "B", "C" và bắt đầu với "A". Vấn đề là bạn chọn ra rất nhiều ưu tiên "A" và "B".

Cái bạn cần quản lý không phải là thời gian mà là chính bản thân bạn – hãy tự cho mình cơ hội để suy nghĩ một cách bình tĩnh và cẩn thận về những thứ bạn đang cố gắng đạt được trong ngày,

trong tuần, và trong cả cuộc đời.

"Những nhà quản lý thời gian" phân bổ nhiệm vụ hàng giờ hoặc thậm chí 10 phút một lần và giám sát mọi thứ hoạt động. Điều này chỉ mang lại cho họ những thất bại và sự thất vọng. Những sự kiện bất ngờ – những vấn đề nhảm nhí như thư điện tử, điện thoại hoặc cấp trên đến kiểm tra – tàn phá bất cứ lịch trình nào đã được sắp xếp cẩn thận. Quản lý thời gian nghĩa là bạn quản lý công việc của mình theo cách quá chi li; tức là bạn đang tự làm khó mình.

Thay vào đó, hãy giải phóng bản thân khỏi những điều nhỏ nhặt để bạn có cơ hội thấy được bức tranh toàn cảnh. Hãy hành động như thể bạn có toàn bộ thời gian trên thế giới, bởi công việc tốt nhất sẽ luôn có giá trị. Hãy tự định hướng và tự tin. Để sử dụng thời gian hiệu quả, có thể bạn phải đi ngược lại dòng chảy. Alex có lợi thế vì anh không học đại học và bắt đầu công việc đầu tiên tại một công ty nhỏ, điều hành bởi những người có ý tưởng trái ngược. Anh là một người không chính thống, được dạy bởi những người cũng không chính thống.

Vào đầu những năm 1980, tại Bain & Company, gần như tất cả mọi người đều cố gắng làm việc chăm chỉ. Nhưng Olivier Roux lại đến vào chín giờ sáng và tan làm lúc năm hoặc sáu giờ chiều. Ông không đứng hóng gió ở máy lấy nước; ông tiến thẳng tới những thứ mình cần làm mỗi ngày. Olivier không hề bình thường, gần như là duy nhất, bởi Bain đã thuê ông từ một phi vụ hợp tác – với một trong số những khách hàng châu Âu – thay vì từ trường kinh doanh hay những công ty tư vấn khác. Lúc đó, thời gian làm việc từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều là bình thường tại các công ty châu Âu. Olivier đơn giản là kết hợp những yêu cầu trong công việc mới với giờ làm việc cũ và điều này có hiệu quả với ông. Ban đầu, chắc chắn là thời gian chấm công của ông khiến mọi người nhíu mày. Nhưng một khi người ta thấy rõ rằng ông vẫn làm tốt việc của mình, thì chuyện này được chấp thuận như một sự kỳ lạ vô hại. (Bài học ở đây là: nếu bạn muốn làm việc ít giờ hơn so với đồng nghiệp; hãy làm vậy ngay từ đầu!)

Nếu mục tiêu của bạn là thuê người có tiềm năng trở thành nhà quản lý 80/20, tôi đề nghị bạn tuyển những người đã quen với việc tuân thủ một mô hình làm việc văn minh; những người có đầu óc phản xạ tốt, mạnh mẽ trong suy nghĩ và giỏi trong hành động; và những người vốn là kẻ nổi loạn. Bạn không thể tìm thấy những người này trong thế giới công việc tiêu chuẩn, nên tôi khuyên là hãy tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học (miễn là bạn không tập trung vào các sinh viên tốt nghiệp đã nghiên cứu

về kinh doanh, có sự thu hút và củng cố thích hợp) và từ những lĩnh vực sôi động của nền kinh tế toàn cầu chưa bị nhiễm con virus làm nhiều giờ.

Thời gian làm việc ít hơn, kết quả cao hơn

Vào năm 2008, hai nhà nghiên cứu Leslie Perlow và Jessica Porter đã phỏng vấn một nghìn chuyên gia – kế toán, luật sư, nhà đầu tư ngân hàng, tư vấn viên và những người tương tự như vậy. Họ thấy rằng, 94% trong số đó sử dụng nhiều hơn 50 giờ làm việc mỗi tuần, và gần một nửa làm việc hơn 65 giờ. Thêm 20-25 giờ mỗi tuần được sử dụng ngoài văn phòng cho thư điện tử và chiếc điện thoại của họ. Vậy tổng thời gian làm việc trung bình là 70-90 giờ một tuần.

Perlow và Porter cũng tiến hành một thí nghiệm kiểm soát tại Tập đoàn tư vấn Boston. Trong một số đội, tư vấn viên buộc phải nghỉ một ngày một đêm, không được phép sử dụng thư điện tử hoặc thư thoại. Trong khi đó, một số đội "kiểm soát" khác được khuyến khích làm việc như bình thường. Sau năm tháng, nhà nghiên cứu hỏi các tư vấn viên và khách hàng để đánh giá trải nghiệm của họ. Tôi chắc bạn đã đoán được kết quả. Đội bị buộc phải nghỉ ngơi nhiều, được đánh giá cao hơn không chỉ trong khả năng cân bằng công việc – cuộc sống, mà còn ở sự hài lòng trong công việc, học tập, phát triển bản thân và những giao tiếp mở trong nội bộ nhóm. Hơn nữa, khách hàng của họ cho thấy giá trị nhận được cao hơn so với những khách hàng của nhóm kiểm soát. Số liệu thực sự cho thấy ít hơn hóa ra lại nhiều hơn.

Thực sự thì, tôi nghĩ trải nghiệm này khá hay. Tôi đợi một người có can đảm để thử nghiệm những gì sẽ xảy ra, nếu một đội bị buộc phải nghỉ ngơi hai ngày hai đêm một tuần, rồi ba và bốn. Hãy thử xem điều gì xảy ra khi họ chỉ làm việc một ngày một đêm mỗi tuần.

Tám bước để có nhiều thời gian

Có tám bước để làm việc ít giờ hơn mà đạt được kết quả tốt hơn. Nhưng trước khi bắt tay vào thực hiện chúng, bạn cần phải thay đổi thái độ của mình. Bạn cần phải nghĩ về điều đó như một cuộc cách mạng, một người thuộc nhóm được chọn đã có một khám phá quan trọng: Vài điều trong cuộc sống xảy ra nhưng đem lại những thứ vô cùng to lớn. Bạn sẽ đạt được những điều lớn lao nếu bạn làm theo cách của mình, bơi ngược dòng.

Bạn có sẵn sàng làm điều này không? Bạn đã chuẩn bị để tập trung mọi sức lực vào số ít những thứ quan trọng và lờ đi phần nhiều những thứ nhảm nhí?

Nếu vậy hãy:

1. Tối đa hóa sự tự do của bạn để làm theo cách bạn muốn

Nuôi dưỡng việc tự do làm theo ý mình, để sử dụng thời gian trong công ty phù hợp và làm được nhiều việc khác, ngoài việc ở công ty ra. Một số công việc – ngay cả những vị trí đầy trách nhiệm và lương cao – cũng có phạm vi giới hạn cho sự tự do. Một phi công hoặc người lái tàu đều phải tuân thủ lộ trình quy định và làm theo với những chỉ dẫn chi tiết về an toàn. Người điều khiển xe buýt hoặc soát vé tàu cũng có giới hạn tự do, nhưng nhiều hơn so với các lái xe – đây là lý do tại sao lái xe có tuổi nghề ngắn hơn kỳ vọng. Nguyên lý 80/20 sẽ không hữu ích cho các viên phi công hay nỗ lực lái tàu. Nhưng với những người không phải tuân theo một danh sách những nhiệm vụ được quy định trước, có thể lựa chọn chỉ nỗ lực làm các hoạt động có tỷ lệ kết quả cao.

Nếu bạn đang hạnh phúc khi được làm công việc gần như không được tự do lựa chọn cách làm, bạn đang đọc nhầm sách. Nhưng nếu bạn thích ý tưởng 80/20, nó có thể sẽ bày cách giúp bạn có nhiều tự do hơn trong công việc.

Một thời gian trước đây, tôi làm việc trong bộ phận mà giờ có cái tên ngớ ngẩn là Phòng Nguồn nhân lực (tất cả đều là con người, không phải là nguồn – chúng ta không tương tự như vốn, nguyên liệu hay ý tưởng!), và có một thuyết được áp dụng gọi là "các khoảng thời gian tùy ý". Thuyết này được phát triển bởi Elliott Jaques, một nhà tâm lý học người Canada – người sáng lập nên Tavistock Institute of Human Relations (Viện Quan hệ con người Tavistock) tại Anh. (Ông cũng đặt ra cụm từ "khủng hoảng tuổi trung niên", cụm từ đến giờ vẫn đúng). Theo Jaques, những nhà quản lý nên được trả lương theo thời gian cần thiết để công việc đạt hiệu quả. Càng tự do quyết định, họ càng phải được trả lương cao. Điều này có từ rất lâu, trước khi giám đốc điều hành bắt đầu được đánh giá theo kết quả hàng quý.

Jaques đã nói đúng, nhưng thuyết của ông lại luôn khiến tôi không hài lòng – càng trốn tránh trách nhiệm lâu, bạn càng có được nhiều lợi lộc. Tuy nhiên thuyết của ông đã thể hiện một

sự thật quý giá: việc tạo ra sự giàu có và hạnh phúc dựa trên sự tự do làm điều mình muốn.

Càng nhiều tự do, bạn càng thư giãn và vui vẻ hơn. Vậy bạn nên theo đuổi một chiến dịch dài hơi, bền bỉ để gia tăng tự do. Mục tiêu là tăng dần tự do mỗi ngày, mỗi tháng và mỗi năm. Hãy làm những việc mà cấp trên yêu cầu một cách nhanh chóng, sau đó làm những thứ hữu ích. Hãy giành lấy lòng tin của cấp trên.

Hãy khiến cuộc sống của họ dễ dàng hơn và bạn được nhìn nhận như một trợ thủ đắc lực.

Điều này sẽ mất kha khá thời gian. Một trong số những cấp trên của tôi tin vào đầu vào hơn là kết quả đầu ra. Ông gửi cho tôi một đống dữ liệu và bài viết để đọc (tất cả những thứ mà tôi nghĩ là không hề thích hợp), với yêu cầu là hãy phân tích và bình luận về chúng. Không lâu sau, các bài viết tràn ra, nằm la liệt trên sàn và trên tủ văn phòng. Tôi nhận thấy một cái nhìn chê trách của người sếp vào đống tài liệu bị lãng quên mà ông đã gửi cho tôi, cùng với sự bối rối. Chẳng nhẽ tôi lại không nhận ra đống văn bản này hữu ích ở chỗ nào ư?

Tôi không hề nao núng. Tôi đã làm việc một cách chuyên biệt vào những gì tôi nghĩ sếp của mình nên làm, và trình bày với ông vô số ý tưởng và dự án có thể khiến ông ngẩng đầu trước Ban quản trị của công ty. Trong khi đó, tôi bắt đầu một chiến dịch âm thầm để làm việc – không chính thức trên thực tế – cho cấp trên của sếp tôi. Tôi bỏ qua văn hóa lãng phí thời gian của công ty và chỉ làm những thứ đem lại kết quả xứng đáng. Bằng cách nào đó, tôi đã gắn bó với việc đó. Và bạn cũng vậy, cùng với một chút may mắn và sự hướng dẫn.

Hãy dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng – tại nhà, thăm hỏi các mối quan hệ, hoặc giao tiếp từ xa. Đừng nói với đồng nghiệp bạn đang ở đâu. Hãy tắt điện thoại đi. Sự tự do đi kèm với khoảng cách và việc khó tiếp cận.

Sự tự do cũng được gia tăng trong một công việc phù hợp. Nếu một máy bay hạ cánh muộn, nếu bộ phận mặt đất có sai sót, nếu đường băng không sẵn sàng, nếu một cơn bão tuyết đột ngột tới gần sân bay, phi công sẽ bất lực và không làm được điều gì cả. Anh ta không thể làm hài lòng hành khách cũng như về nhà đúng giờ. Việc anh ta có thể làm chỉ là tức giận và ngồi yên trong buồng lái.

2. Chọn lấy một việc ưu tiên mỗi ngày và thực hiện nó đầu tiên

Không thể phóng đại tầm quan trọng của điều này. Hiệu quả sẽ tăng theo cấp số nhân nếu bạn tuân theo những quy tắc cơ bản.

Khi bạn bắt đầu làm việc vào sáng thứ Hai, đừng đọc thư điện tử, nói chuyện phiếm với đồng nghiệp hay tham dự một cuộc họp, nhận những nhiệm vụ vẫn còn từ thứ Sáu tuần trước, hoặc gọi điện thoại. Hãy ngồi yên tĩnh và tự hỏi bản thân: "Có điều gì nếu mình hoàn thành vào hôm nay có thể chứng minh cho cả tuần làm việc?". Nếu bạn bắt đầu với hai nhiệm vụ có giá trị như nhau, hãy chọn cái dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Sau đó đừng làm gì cả cho tới khi bạn hoàn thành nhiệm vụ đó.

Nó có thể mất khoảng năm phút, một giờ đồng hồ hoặc cả buổi sáng. Trong trường hợp đặc biệt, nó có thể mất nguyên một ngày. Nếu nó tiêu tốn nhiều hơn một ngày, bạn đã chọn sai việc để làm. Lần sau, hãy chọn việc có tầm ảnh hưởng cao hơn mà bạn có thể hoàn thành nhanh hơn.

Một khi nhiệm vụ đã được thực hiện, hãy thư giãn. Trò chuyện với đồng nghiệp hay cùng ai đó đi ăn trưa. Gặp gỡ một khách hàng hoặc người quen nào đó để tìm lời khuyên có ích cho công việc và bản thân. Sau đó về nhà đúng giờ.

Vào thứ Ba, lặp lại quy trình trên, nhưng chọn những việc ít cấp bách hơn. Sau cùng, bạn sẽ hoàn thành công việc của cả tuần trước đó một ngày. Dành nguyên thứ Tư hoặc thứ Năm để ra khỏi văn phòng. Vào ngày còn lại, hãy giải quyết các công việc hành chính bắt buộc càng nhanh càng tốt, rồi tự thưởng cho mình bằng cách về sớm. Vào thứ Sáu, suy nghĩ sơ qua về nhiệm vụ cấp thiết của tuần sau, rồi nghĩ về các dự án dài hạn hoặc những ưu tiên cho nhóm làm việc và công ty. Nếu bạn vẫn còn dư thời gian, hãy suy nghĩ về điều quan trọng nhất bạn có thể làm trong một hoặc hai giờ đồng hồ, để giúp đỡ một đồng nghiệp hoàn thành một trong số những công việc trọng tâm của họ. Và hãy thực hiện điều đó.

Không có thời gian nào cho việc lập ra một danh sách "những việc cần làm". Khi bạn chỉ có một ưu tiên mỗi ngày, bạn sẽ dễ dàng ghi nhớ hơn. Trên thực tế, thậm chí bạn không cần phải ghi nhớ, bởi bạn sẽ làm nó hoặc sẽ hoàn thành nó! Nếu bạn nhận

thấy mình đang viết một danh sách "những việc cần làm", hãy xé nó đi và quay lại với ưu tiên số một.

3. Suy nghĩ trước khi hành động

Hầu hết hành động là không cần thiết, nên bạn cần phải chỉnh sửa chúng. Hãy nuôi dưỡng nghệ thuật của việc tính toán tình trạng thiếu hoạt động. Hãy miễn nhiễm bản thân với bệnh dịch của sự bận rộn lây lan từ đồng nghiệp. Trước khi bắt đầu làm điều gì, hãy cân nhắc xem nó nằm trong 20% những điều quan trọng hay 80% những điều nhảm nhí. Nếu nó rơi vào loại thứ hai, đừng làm nữa. Một nhà quản lý 80/20 sẽ không thực hiện 4/5 những việc họ thường làm. Nghệ thuật suy nghĩ bình tĩnh và việc ngồi yên một chỗ có tính toán, quá xa lạ với thế giới công việc đến mức bạn sẽ cần nỗ lực để thay đổi hành vi, nhưng điều đó là một trong 20% những thứ bạn buộc phải làm.

4. Xác định một vài nguyên nhân cho thành công của công ty hoặc của nhóm

Bạn cần hiểu được điều cốt lõi – những khách hàng quan trọng, những nguồn lực và hành động quan trọng nhất đối với thành công của bạn (đọc *Cách thứ nhất*). Điều gì nhóm của bạn có thể làm để khiến mọi việc tiến triển?

5. Lắng nghe những khách hàng cốt lõi

Hãy nghĩ một cách để trò chuyện với 20% khách hàng cung cấp 80% lợi nhuận của bạn (một lần nữa, hãy quay lại với *Cách thứ nhất*). Hỏi xem họ mong muốn điều gì mà chưa đạt được vào thời điểm này, rồi cung cấp cho họ điều đó.

6. Đào tạo quản lý 80/20 cho nhóm của bạn

Nếu Nguyên lý 80/20 có thể được áp dụng, và bạn giữ cho nhân viên của mình làm việc năm ngày một tuần, bạn sẽ thấy hiệu quả làm việc của họ gia tăng gấp bốn lần khi họ trở thành những nhà quản lý 80/20. Nhưng đừng quá keo kiệt. Hãy cho họ sự tự do và thời gian mà bạn dành cho chính mình. Cho họ nghỉ xả hơi và tiếp tục giúp đỡ họ bằng cách thường xuyên tư vấn (xem *Cách thứ ba* để biết thêm chi tiết). Hiệu suất của họ sẽ tăng lên.

7. Xác định 20% công việc đem đến kết quả là 80% hạnh phúc và hiệu quả

Hãy tăng lượng thời gian cho những hoạt động này tới khi chúng chiếm hầu hết thời gian của bạn. Đồng thời xác định 20% hoạt động dẫn tới 80% sự bất hạnh và kém hiệu quả – hãy loại bỏ hoàn toàn chúng. Khi bạn thấy hạnh phúc và làm việc hiệu quả, thời gian cứ thế trôi qua. Bạn không cần bận tâm bởi việc thời gian trôi. Nếu bạn thấy bất hạnh và thiếu năng suất, thời gian sẽ kéo dài hơn. Vì vậy hãy loại bỏ "đảo bất hạnh" của mình – mọi hoạt động công việc khiến trái tim bạn chìm nghỉm – bởi chúng bao trùm bóng tối lên quãng đời còn lại của bạn. (Xem *Cách thứ sáu* để biết thêm chi tiết).

8. Dần dần giảm giờ làm việc

Vào những năm 1950, C. Northcote Parkinson, một nhà sử học thuộc Hải quân Anh, đã đưa ra một thuyết mang tên ông được viết trong *Luật Parkinson*: "Làm việc mở rộng để lấp đầy thời gian dành cho công việc đó vẫn còn trống ".

Giờ làm việc là tùy ý. Từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều là phổ biến hiện nay[1], nhưng nó cũng không có cơ sở trong cả logic hoặc tính kinh tế; nó đơn thuần là văn hóa. Trong suốt cuộc Cách mạng Công nghiệp tại Anh, giờ làm việc tại nhà máy lên tới 15 giờ mỗi ngày – cho nam giới, phụ nữ và trẻ em. Lãnh chúa Ashley vận động tranh cử cho Luật Nhà máy năm 1847, giới hạn giờ làm cho phụ nữ và trẻ em (không dành cho nam giới) là 10 giờ mỗi ngày, sáu ngày mỗi tuần. Chủ sở hữu các nhà máy cảnh báo rằng, điều luật này sẽ dẫn đến tai họa. Tuy nhiên, tại Anh ngày nay, thu nhập thực tế bình quân cao gấp 20 lần so với năm 1847. Thu nhập mỗi giờ cao hơn khoảng 40 lần. Sản lượng tăng trong khi thời gian làm việc ít đi – khi thu nhập cao hơn, sự đổi mới là bắt buộc. Đối với các cá nhân và xã hội, để giàu có thì cần giảm giờ làm.

---

[1] *Giờ làm việc tiêu chuẩn ở các nước châu Âu.*

Chúng ta nên tiến hành một số thử nghiệm để xem thời gian ngắn lại thì sẽ tăng hay giảm hiệu suất.

Một tuần làm việc sẽ như thế nào trong 50 năm tới? Nếu giờ làm tiếp tục được cắt giảm, tôi cá rằng thời gian nhàn rỗi và hạnh phúc sẽ tăng lên và tỷ lệ thất nghiệp sẽ giảm xuống. Hãy đặt mục tiêu cho số giờ bạn muốn làm mỗi tuần. Cắt bớt năm giờ một tuần cho mức hiện tại cho tới khi bạn đạt được mục tiêu. Làm việc ít giờ sẽ buộc bạn phải tập trung vào những yếu

tố cần thiết.

Mười bẫy thời gian cần tránh

Dành ra nhiều thời gian hơn, bằng cách cắt giảm hoặc loại bỏ những điều sau:

1. Công việc mà bạn biết là phí thời gian, nhưng buộc phải làm. Hầu hết các nhà quản lý, ông chủ đều phải làm một số việc mà họ thừa biết là vô nghĩa. Nhưng bạn cần đặt mục tiêu giảm thiểu tối đa điều đó và đối phó với những việc không thể tránh khỏi một cách nhanh chóng.

2. Làm việc với một cấp trên tồi. Chỉ có một giải pháp duy nhất – hãy ra đi và tìm một người sếp mới, bên trong hoặc bên ngoài công ty. Làm điều đó ngay lập tức.

3. Làm việc trong một công ty chẳng đi đến đâu. Nếu công ty đó không thể tiến lên, bạn cũng thế.

4. Làm việc với đồng nghiệp yếu kém. Đừng nên liên hệ với những người mà bạn không tôn trọng họ.

5. Những buổi họp dài và buồn chán. Bỏ qua chúng.

6. Thư điện tử. Tôi rất thích thư điện tử – nó có thể hiệu quả và khá vui vẻ, nó cũng không quá ảnh hưởng. Nhưng phần lớn chúng ta đều lạm dụng và dành quá nhiều thời gian cho nó. Dồn thời gian giải quyết thư điện tử hai lần mỗi ngày – một lần sau khi bạn hoàn thành mục tiêu duy nhất hàng ngày, lần còn lại là một tiếng hoặc lâu hơn một chút trước khi bạn rời văn phòng. Sau đó thoát ra khỏi hộp thư.

Đừng bao giờ nhìn vào thư điện tử khi bạn vừa đến công ty, và cũng đừng trả lời thư điện tử khi bạn đang ở nhà. Đừng trả lời trừ khi bạn cần làm việc gì đó quan trọng và đừng để có quá nhiều thư trong cùng một chủ đề. Cũng đừng bắt chước đồng nghiệp vào hòm thư, trừ khi cần thiết (mà hiếm khi cần). Đừng đưa ra ý kiến nếu nó không dẫn tới một quyết định ngay lập tức (99% các ý kiến sẽ không dẫn tới quyết định, mà sẽ chỉ dẫn tới một chủ đề dài hơi hơn và lãng phí thời gian của mọi người).

Đừng dùng thư điện tử khi có việc gì đó cấp bách hoặc đòi hỏi trao đổi qua lại liên tục để đưa ra quyết định. Thay vào đó hãy

gọi điện và đưa ra quyết định ngay lúc đó.

Đừng trả lời những thư không quan trọng. Người gửi, hoặc sẽ gọi cho bạn, hoặc nhiều khả năng sẽ để bạn yên. Nếu bạn trả lời tất cả thư, bạn đã khuyến khích thư đến nhiều và nhiều hơn nữa. Hãy biến nút Xóa thành một người bạn. Chỉ gửi 20% số thư bạn gửi hôm nay, nó sẽ đem tới 80% lợi ích và nhiều thời gian rảnh rỗi.

7. Trả lời điện thoại. Kiểm tra các cuộc gọi và sự gián đoạn. Nếu cuộc gọi không quan trọng, hãy lờ nó đi hoặc ngắt máy như là câu trả lời nhanh chóng để chấm dứt cuộc trò chuyện.

8. Bất cứ điều gì không có lợi cho khách hàng theo cách này hay cách khác. Nếu bạn không thể bào chữa một việc nào đó với khách hàng, thì đừng làm nó.

9. Các dự án đã quá hạn. Chúng không phải là các dự án 80/20 hoặc chúng đang được thực hiện rất tệ. Dù bằng cách nào đi nữa, hãy thoát khỏi chúng.

10. Thông tin. Phần lớn những nhà quản lý dùng quá nhiều thời gian vào việc thu thập và xử lý thông tin. Bạn không cần biết toàn bộ công ty đang làm gì: câu chuyện phiếm mới nhất, giá cổ phiếu hôm nay, hoặc làm thế nào để thâm nhập thị trường. Thông tin xấu hất cẳng thông tin tốt. Nhiều dữ liệu khiến ta khó phát hiện những điều thực sự quan trọng hơn. Tăng cường tiếp cận các "thông tin kỳ quặc" – từ những nguồn mà đồng nghiệp bạn bỏ qua hoặc không hề biết (xem ví dụ ở *Cách thứ hai*). Cũng giống như thực phẩm, một lượng nhỏ thông tin chất lượng cao vẫn tốt hơn nhiều so với một đống rác. Và sẽ là tuyệt nhất khi bạn tự xào nấu, từ những nguồn thông tin tươi mới khác nhau.

Tại sao không có tình trạng thiếu thời gian?

Parkinson và Pareto hàm ý rằng, thời gian không hề khan hiếm. Bạn đã từng làm việc cho một dự án dài hạn chưa? Có phải thời gian bị lãng phí vào thời điểm bắt đầu và giữa dự án, trước khi hiệu suất lờ mờ xuất hiện vào lúc thời hạn đang đến gần? Vấn đề là những công việc tầm thường, chứ không phải thiếu thời gian. Nếu 80% những gì ta làm chỉ đóng góp vào 20% giá trị công việc, chúng ta có thể không làm những việc đó.

Điều này nghe có vẻ phản trực giác, nhưng đột phá thường phát

sinh từ thời gian rảnh rỗi và sự không hiệu quả. Ví dụ, Alexander Fleming là một người đàn ông bừa bộn, đã biến phòng thí nghiệm thành một đống lộn xộn khi ông đi nghỉ. Ông trở lại vào ngày 3 tháng 9 năm 1928 để tìm một trong những chiếc đĩa cấy khuẩn bị nhiễm nấm. Tò mò, ông nuôi trồng nấm mốc trong một môi trường tinh khiết và tạo ra "thần dược" có thể tiêu diệt vi khuẩn. Ông đổi tên nó thành penicillin, loại "thần dược" đã cứu sống hàng triệu người trong nhiều thập kỷ qua. Nhưng nếu Fleming là một nhà khoa học có kỷ luật, ông sẽ không bao giờ đi du lịch và dành nhiều thời gian vào những công việc tầm thường như dọn dẹp phòng thí nghiệm, và ông sẽ chẳng bao giờ tìm thấy phát hiện đột phá của mình.

Có một vẻ đẹp tinh tế trong sự tiến bộ của loài người. Thành tựu không đạt được thông qua chế độ nô lệ hay làm việc chăm chỉ; không phải là cuộc chiến chống lại thời gian. Có được sự tiến bộ là bởi sự bình tĩnh và thoải mái mới là điều kiện cần thiết để sử dụng thời gian một cách tốt nhất.

Hãy sử dụng nhiều thời gian để tăng cường sức khỏe và các mối quan hệ của bạn. Đó cũng là cách để chạm tới tiềm năng tối đa của bạn.

Nhưng đừng nghĩ là điều này dễ dàng. Để loại bỏ sự tầm thường và tập trung vào những điều thiết yếu, bạn sẽ phải từ bỏ thói quen đang có. Nhiều người lựa chọn nói không với cuộc cách mạng thời gian cũng phải chịu đựng sự vật vã – họ bỏ qua những phiền nhiễu tầm thường và không biết phải làm gì với quá nhiều thời gian rảnh rỗi. Vì vậy, trước khi trở thành một người nhiều thời gian, bạn phải thực sự cam kết với nó, thực sự hứng thú với nó. Bạn muốn vượt qua vực thẳm của sự sung túc thời gian, bạn sẽ cần phải có quyết tâm và tinh thần can đảm để đạt được những thứ khác.

Cách tiếp theo không kém phần hiệu quả trong việc tạo ra kết quả phi thường từ nỗ lực bình thường. Và nó nghe chừng cũng dễ thành thục hơn. Nhưng chúng ta sẽ khám phá ra rằng, đơn giản hóa công việc hình như phức tạp hơn nhiều so với vẻ ngoài của nó.

Cách thứ tám
Nhà quản lý Đơn giản hóa

Sự đơn giản chính là sự tinh tế tối thượng.

Leonardo da Vinci

Đó là cách làm của chúng ta. Rất đơn giản… Cách ta điều hành công ty, thiết kế sản phẩm, quảng cáo, tất cả đều dựa trên điều này: Hãy đơn giản hóa nó. Thực sự đơn giản.

Steve Jobs

Khoảng hơn mười năm trước, tôi đã làm quản lý cho một công ty lớn trong vòng hai năm. Trong quãng thời gian đó, tôi đã theo dõi một cuộc ganh đua giữa hai nhà quản lý để ngồi vào chiếc ghế giám đốc điều hành. Jack (biệt danh) rất thông minh và có mối quan hệ tốt, với tư cách là một thành viên trong gia đình người sáng lập. Craig (một biệt danh khác) kém tinh tế hơn – đến từ một gia đình khiêm tốn và lanh lợi hơn là kiểu thông minh được đào tạo bài bản. Cả hai đều dễ gần, chăm chỉ và tận tâm, nhưng tôi lại nghĩ về họ theo hai cách hoàn toàn khác nhau.

Tôi nhìn nhận Jack như một người anh hùng dũng cảm, qua việc giải quyết một chồng hồ sơ dày cộp, thường làm anh tốn cả buổi sáng. Anh hết lòng quá mức cần thiết, tỉ mỉ trả lời từng bức thư, từng email và từng cuộc gọi. Anh là một thành viên trụ cột trong tổ chức Giám đốc Trẻ và thường xuyên đi công tác trong và ngoài nước. Tôi chưa từng thấy Craig phải giải quyết giấy tờ, hay thậm chí là cần đến giấy nhớ hoặc lịch. Anh mang theo những buổi họp trong đầu mình.

Jack điều hành một nửa công ty trong khi Craig điều hành nửa còn lại, và cả hai đều tổ chức đại hội công ty khi tôi còn làm việc ở đó. Tôi tham gia vào cả hai buổi (có lẽ tôi là người duy nhất làm vậy) và thấy chúng trái ngược đến bất ngờ. Sự kiện của Jack khá trí

tuệ, chúng tôi được khám phá mọi ngõ ngách kinh doanh mà anh kiểm soát. Sự kiện của Craig thì phần lớn là nhàm chán, những cấp dưới trực tiếp của anh chỉ báo cáo đơn giản rằng, anh ta hoặc cô ta định làm gì, nhưng sau đó Craig đã kết nối tất cả lại và khiến mọi người hứng thú về các dự án tương lai của họ.

Tôi có nhiệm vụ đưa ra lời khuyên cho giám đốc điều hành về việc ai sẽ kế nhiệm ông. Ông đã có quyết định riêng nhưng vẫn muốn nghe một ý kiến khách quan. Tôi không băn khoăn về việc ai thích hợp hơn, nhưng tôi không thể giải thích tại sao.

Sau đó, một hôm, trong khi lái xe đi làm, tôi đã có câu trả lời. Jack sáng suốt và công bằng đến mức anh luôn nhìn cả hai mặt của mọi vấn đề. Anh trằn trọc trước cả những vấn đề nhỏ nhất, và có biệt tài khiến chuyện bé xé ra to.

Craig thì hoàn toàn ngược lại. Như một chú chó săn Rottweiler nhằm vào điểm yếu là cổ họng, anh hoàn toàn tập trung vào việc mình phải làm. Anh có thể lấy những dữ liệu dường như đối lập và dung hòa chúng trong một câu trả lời đúng rành rành. Cách nói chuyện của anh đơn giản và không hoa mỹ, đôi khi bỗ bã. *Anh có biệt tài khiến những việc phức tạp trở nên đơn giản.*

Câu chuyện kết thúc tốt đẹp cho cả hai phía. Craig trở thành CEO thành công nhất trong lịch sử công ty. Hơn nữa, hoàn toàn không thất vọng, Jack rất mừng khi có một lý do chính đáng để rời công ty. Anh tham gia vì cảm giác có nghĩa vụ với gia đình, nhưng thực tâm anh lại không muốn vậy. Sau khi rời đi, anh đã có một sự nghiệp mới đáng nể, và cuối cùng quay lại công ty gia đình với tư cách một giám đốc.

Thiên tài trong sự đơn giản

Trong cuốn sách bán chạy nhất *The Social Animal* (Loài động vật xã hội) của David Brooks, một nhân vật đã nói về điểm chung mà những người ở trên đỉnh cao đều có: "Họ không nổi bật vì sự thông minh đặc biệt. Họ không có những hiểu biết quá sâu sắc hay các quan điểm sáng tạo. Nếu có một đặc điểm mà những người giỏi nhất đều có, đó là năng khiếu đơn giản hóa. Họ có khả năng biến một tình huống rắc rối trở nên đơn giản."

Những chiến lược kinh doanh tốt nhất luôn đơn giản, hướng công ty tới những khách hàng cốt lõi, xây dựng bền chặt hơn mối quan hệ với họ, và chỉ cung cấp các sản phẩm họ muốn.

Khi Alan Mulally lên nắm quyền điều hành công ty Ford Motor vào năm 2006, ông đã thừa hưởng một đế chế rực rỡ với quá nhiều mẫu xe và thương hiệu. Những người tiền nhiệm đã tự hào sản xuất hàng loạt các thương hiệu xe nổi tiếng nhất trên toàn thế giới, bao gồm Aston Martin, Jaguar, Land Rover và Volvo. Mulally bán hết chúng đi. Sau đó, ông hướng sự chú ý tới số mẫu của Ford, ở con số hơn một trăm. Tại thời điểm tôi viết điều này, con số đó đã giảm xuống còn 30 và đang tiếp tục xuống nữa. "Bạn không thể tin được sự khác biệt mà điều này [đơn giản hóa] đã tạo ra", ông nói.

Tôi thì thấy nó không hề khó tin. Sự thật là, tôi nghĩ Mulally vẫn có thể giảm tiếp được. Các công ty sẽ thành công khi tập trung vào 20% những gì đơn giản nhất – phần cốt lõi đặc trưng và chân thực nhất, 1/5 những gì họ có và họ làm. Những nhà quản lý cũng nên dồn toàn bộ sự tập trung vào 20% đơn giản nhất, đặc trưng nhất và chân thực nhất của những gì mình làm. Và chỉ một thứ nên được tập trung làm tại một thời điểm.

Các vận động viên ngôi sao có một trí óc yên bình hơn các vận động viên hạng hai, vì họ có thể lọc những thứ vớ vẩn khiến cho khả năng tính toán của trí óc bị chặn lại. Trí óc của họ đã được mặc định sẵn, để họ có thể làm những động tác phức tạp mà không cần những nỗ lực có nhận thức.

Nhưng điều này không dễ đạt được, đây cũng là lý do tại sao không có nhiều vận động viên ngôi sao, hay nhiều nhà quản lý ngôi sao. Những nhà quản lý như Jack thường nhiều hơn Craig. Các nhà quản lý thích sự phức tạp. Bản năng khiến họ thích những thứ rối tung hơn là đơn giản. Việc quản lý lâu năm vẫn thiên về dân tài chính hay kỹ thuật, và các vấn đề thú vị nhất trong kỹ thuật và toán học cũng là những thứ phức tạp nhất. Các nhà quản lý thích sự không chắc chắn và giữ cho các lựa chọn của mình rộng mở. Như cây bút châm biếm Henry L. Mencken đã nói: "Người ngu si thì luôn chắc chắn, và người chắc chắn lại luôn ngu si." Trái ngược với những gì thường thấy, những nhà quản lý rất ít khi ngu si.

Gần như họ sẽ làm bất cứ thứ gì để tránh sự nhàm chán. Và càng thông minh thì họ càng dễ sa vào điều này. Đó là lý do tại sao họ phí thời gian vào những việc vụn vặt. Đó là lý do vì sao các dòng sản phẩm được mở rộng, các khách hàng nhỏ lẻ được chăm chút, các tổ chức rối như mỳ Ý, và các dự án mới không được quan tâm đúng mức, bất kể giá trị và tiềm năng của chúng. Một thứ mới và khác biệt có tiếng vang. Ít hơn 20% các sáng kiến dẫn tới 80% lợi

ích. Tuy vậy, số dự án mới ngày càng nhiều, nhưng cuối cùng cũng chỉ như muối bỏ bể.

Hãy từ bỏ tất cả những điều này, biến công việc trở nên đơn giản, đi ngược lại với phong cách quản lý thông thường.

M. Scott Peck mở đầu cuốn sách *The Road Less Traveled* (Con đường ít người đi) bằng cách nói đơn giản: "Cuộc sống rất khó khăn." Ông nói, các vấn đề xuất hiện khi chúng ta nghĩ rằng cuộc sống phải là dễ dàng, và phát hiện ra nó không phải như vậy. Nếu chúng ta dự đoán là nó sẽ khó khăn, chúng ta sẽ chuẩn bị tâm lý để đối đầu và vượt qua các thử thách.

Sẽ có sự khác biệt to lớn một khi bạn thừa nhận rằng, mình thích sự rắc rối. Nhiều nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm khẳng định rằng, mình là người đơn giản, thích sự đơn giản. Đó thường chỉ là ra vẻ mà thôi. Rất ít nhà quản lý thông minh thiên về sự đơn giản. Cần có đầu óc thiên tài để làm điều này, và thiên tài đó trước tiên phải trải qua sự phức tạp cực độ. Ví dụ như Albert Einstein, ông đã sử dụng việc so sánh ẩn dụ của các xe điện và đoàn tàu để giải thích thuyết tương đối, nhưng ông đã nói rằng, chưa đến 12 người trên thế giới có thể hiểu trọn vẹn học thuyết của mình.

Câu khẩu hiệu: "Hãy cứ đơn giản thôi, đồ ngốc" lại sai lầm. Trong bất cứ công ty nào trên thế giới nói chung, hầu hết mọi thứ không đơn giản một cách tự nhiên. Bạn phải *làm* cho chúng đơn giản. Đó là một cuộc chiến kéo dài, một cuộc tranh chấp mà bạn ở thế bất lợi. Hãy thử chỉnh sửa một dòng sản phẩm và chuẩn bị tinh thần đón nhận những rắc rối theo sau đó.

"Khách hàng này yêu cầu đóng gói khác."

"Chúng ta nên cung cấp nhiều lựa chọn hơn nhỉ?"

"Chúng ta cần kích cỡ lớn hơn."

"Tôi sẽ đưa nó đi một bước xa hơn nữa."

Nghe có vẻ là điều ai cũng biết. Nhưng sự thật là, trong khi điều đó khá quen thuộc, nó lại không hợp lý chút nào. Rắc rối sẽ đi kèm cái giá phải trả – những thứ luôn bị che giấu và lu mờ.

Tất nhiên, một số vấn đề như nguồn gốc vũ trụ, hoặc cách để tiêu diệt chiến tranh và đói nghèo, thực sự phải phức tạp. Điều đáng buồn là không có câu trả lời đơn giản nào cho chúng. Albert Einstein đã nói: "Mọi thứ nên được làm cho đơn giản hết mức có

thể, nhưng không nên đơn giản hơn thế." Oscar Wilde[1] đã nhận xét: "Sự thật đơn giản và thuần khiết lại rất hiếm khi đơn giản và không bao giờ thuần khiết." Henry L. Mencken đã viết: "Mọi vấn đề đều có một giải pháp, nó đơn giản, gọn gàng và sai lầm."

---

[1] *Oscar Wilde (1854–1900): Nhà thơ, nhà viết kịch người Ireland.*

Và chắc chắn là, các công ty cũng phải đối mặt với các vấn đề phức tạp, nguyên nhân và hệ quả thường không thể bị tách rời. Nhưng chúng ta không nên ôm đầu tuyệt vọng chỉ vì những rắc rối đó. Không phải tất cả đều có thể biến thành đơn giản hơn, nhưng bạn có thể tập trung vào một vài thứ quan trọng, nơi mà sự đơn giản sẽ giải phóng bạn. Lấy ví dụ trong chiến lược kinh doanh, một số quy luật cực kỳ hữu dụng *thường* sẽ đúng.

Khi bạn bị cản đường bởi rắc rối, việc nhớ lại một số hiểu biết từ Nguyên lý 80/20 sẽ giúp ích cho bạn:

- Sự khác biệt sẽ dẫn tới lợi nhuận và dòng tiền lớn hơn.

- Một công ty ngôi sao – người dẫn đầu trong một lĩnh vực nhỏ có sức phát triển cao – là rất sáng giá.

- Các công ty dẫn đầu nên có lợi thế về mặt chi phí thấp nhưng giá cả cao hơn đối thủ cạnh tranh.

- Hầu hết các công ty có thể cắt giảm thời gian cần thiết để đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng.

- Hầu hết các công ty chỉ xuất sắc ở một vài lĩnh vực.

- Một vài khách hàng và dòng sản phẩm đem lại phần lớn giá trị cho công ty.

- Tiền mặt thì quan trọng và có giá trị thực, nhưng lợi nhuận chỉ là sự tưởng tượng của kế toán. Tập trung vào tiền mặt thay vì lợi nhuận sẽ giúp tránh các thảm họa và xây dựng giá trị lâu dài chắc chắn hơn. Thường thì một vài sản phẩm tạo ra phần lớn dòng tiền cho công ty, trong khi hầu hết số còn lại làm công ty mất tiền. Do đó, việc tập trung vào dòng tiền sẽ củng cố nhu cầu chọn lựa và sự đơn giản mà nó đem lại.

- Các nhà quản lý cũng giống như các công ty – họ chỉ nên tập trung vào số ít những thứ họ làm xuất sắc.

Trong khi sự thật là, hầu hết các vấn đề có nguyên nhân khó nắm bắt, thì bạn không được nản chí trong việc tìm giải pháp. Đừng nhắm vào những vấn đề khó khăn rõ ràng, dù cho chúng có vẻ thú vị và thử thách trí tuệ đến thế nào. Có 5% những vấn đề "nguy hiểm" sẽ đòi hỏi đến 95% công sức của bạn để giải quyết (hoặc chúng thật sự không thể giải quyết nổi). Hãy để những việc đó cho các thầy tu và giáo sư. Hãy nhắm vào các vấn đề mà bạn nghĩ là có cách giải quyết đơn giản. Hãy xác định những điều quan trọng có thể được đơn giản hóa. Nếu một vấn đề đã làm bạn đau đầu trong thời gian dài, hãy kệ nó, hoặc cho tiềm thức của bạn giải quyết nó trong khi bạn tập trung vào một thứ có nhiều khả năng thành công hơn (hãy xem "Sự quan tâm và sức mạnh tiềm thức" trong *Cách thứ tư*).

Sự đơn giản trong hành động

Tôi đã từng chứng kiến sự đơn giản hóa trong một công ty môi giới bảo hiểm đa quốc gia. Một vài trong số những dự án kinh doanh của công ty đó rất thành đạt, nhưng lợi nhuận ở Anh thì sụt giảm. Một anh chàng có bằng MBA loại giỏi đã được thuê – một nhà quản lý thông minh và dễ gần – nhưng anh không thể giải quyết được vấn đề, do đó anh đã thuê đội của tôi làm cố vấn quản lý. Chúng tôi làm được một nửa công việc và rất bối rối khi anh chàng đó bị đuổi việc.

Công ty đã điều xuống một giám đốc điều hành người Scotland từ trụ sở về để thanh tra. Sau một buổi sáng nói chuyện với đồng nghiệp, ông khiến chúng tôi sửng sốt với câu trả lời: "Đó là sự phát triển không có lợi nhuận. Các anh có thể phân tích nhưng tôi nghĩ thế này. Tất cả các dòng sản phẩm mà chúng ta tự hào ra mắt, đã gây xáo trộn cho những việc từng đem lại lợi nhuận cho ta. Hãy bỏ các sản phẩm mới đó đi, quay lại những thứ cơ bản, và lợi nhuận sẽ tăng vọt. Ít nhất đó là tiên đoán của tôi."

Tiên đoán của ông hoàn toàn chính xác. Chỉ với cụm từ – "sự phát triển không có lợi nhuận" – ông đã đơn giản hóa một thứ tưởng như không thể và cho mọi người biết phải làm gì với nó.

Nằm trong trung tâm của sự đơn giản là khả năng tiếp cận. Mục tiêu của việc biến một thứ trở nên đơn giản là để khiến nó có thể tiếp cận được với tất cả mọi người, có nghĩa là làm cho nó dễ hiểu và có giá cả phải chăng.

Lấy ví dụ, một nhóm các nhà khoa học tại Đại học Cambridge đã

tạo ra một chiếc máy tính và bàn phím có giá chỉ 25 đô la. Đúng, *hai mươi lăm* đô la! Nó có tên Raspberry Pi, có kích cỡ của một chiếc thẻ tín dụng, và có thể kết nối với một chiếc tivi. Nó có thể được dùng để đánh máy, xử lý các bảng số liệu, chơi game và các ứng dụng thông thường khác của máy tính. Mục đích ban đầu của họ là tạo ra một chiếc máy tính, để hàng triệu trẻ em trên thế giới có thể học lập trình căn bản, nhưng nó thu hút sự quan tâm to lớn từ chính phủ của các nước đang phát triển, các bệnh viện và bảo tàng.

Sự đơn giản đòi hỏi hiểu biết sâu về bản chất cốt lõi của một sản phẩm. Lấy ví dụ, khi thiết kế máy tính bảng iPad, Steve Jobs đã "thúc đẩy để hướng tới sự đơn giản thuần khiết nhất" và quyết định rằng, màn hình hiển thị chính là cốt lõi của chiếc máy. Vì vậy nguyên lý dẫn dắt là, mọi thao tác người dùng thực hiện đều phải đi từ màn hình. "Làm cách nào để không có một đống tính năng và nút bấm làm người dùng sao lãng khỏi màn hình?" Jony Ive Trưởng bộ phận phát triển của Apple đã hỏi như vậy. Ở mọi bước, Steve Jobs đều yêu cầu loại bỏ và đơn giản hóa.

Sự đơn giản gắn liền với vẻ đẹp và cũng không quá xa vời về mặt kinh tế. Con đường đơn giản hóa và tạo ra một thị trường số đông là đón nhận nghệ thuật và cắt giảm chi phí. Steve Jobs đã làm điều này một cách cực kỳ thông minh với các máy tính xách tay và thiết bị nhỏ hơn của mình, Henry Ford thì làm với những chiếc ô tô, George Eastman[1] làm với nhiếp ảnh, và Andy Warhol[2] làm với thiết kế. Thiết kế và nghệ thuật rất cần thiết cho sự đơn giản hóa và thị trường số đông. Xét cho cùng, những họa sĩ làm việc gì? Họ đơn giản hóa hiện thực trong khi tạo ra một thứ thu hút hơn.

---

[1] *George Eastman (1854–1932): Nhà sáng lập hãng máy ảnh Eastman Kodak.*

[2] *Andy Warhol (1928–1987): Họa sĩ, nhà sản xuất phim người Mỹ, ông là người tiên phong của phong trào pop art.*

Steve Jobs hiểu được mối quan hệ mật thiết giữa sự đơn giản, vẻ đẹp, nghệ thuật, khả năng tiếp cận và cắt giảm chi phí. Ông nghĩ về bản thân mình như một người họa sĩ, đồng thời khuyến khích đội của mình nghĩ giống vậy. Ông đưa họ đến triển lãm thủy tinh của Louis Tiffany, tại bảo tàng Mỹ thuật Metropolitan ở New York, để chứng minh rằng việc sản xuất hàng loạt các tác phẩm nghệ thuật tuyệt vời là điều hoàn toàn khả thi. Nếu bạn muốn đơn giản

hóa sản phẩm, bạn cần những họa sĩ và nhà thiết kế cùng với các kỹ sư, và các kỹ sư có suy nghĩ như họa sĩ và nhà kinh tế.

Cách đơn giản hóa công việc của bạn

Bản chất của việc đơn giản hóa là nắm được điều gì quan trọng và điều gì không trong một bức tranh phức tạp, sau đó là giảm thiểu nó xuống thành một thứ dễ hiểu và dễ nhận biết. Theo Nguyên lý 80/20, phần lớn mọi việc là không quan trọng. Vì vậy, thử thách ở đây là tìm ra những phần nhỏ thiết yếu và đáng để mắt tới trong bức tranh, sau đó tóm tắt hiểu biết trong một câu ngắn gọn, hoặc một sản phẩm trực quan và dễ sử dụng. Một phần lớn của đơn giản hóa nằm ở giao tiếp – thông qua bản thân sản phẩm, thương hiệu và sự quảng bá đi kèm.

Vấn đề là phải có một số sự cộng hưởng về mặt cảm xúc; một thứ hoàn toàn trí tuệ hoặc lý trí sẽ không có hiệu quả. Một sản phẩm phải có sự thu hút đơn giản bề ngoài như đẹp, dễ thương, thông minh hoặc giống như một thứ đẹp đẽ trong tự nhiên. Sẽ tuyệt hơn nếu sản phẩm có tiến bộ về kỹ thuật nhưng trông vẫn giống như đời trước. Đó là lý do tại sao mà những chiếc xe ô tô cổ có hình dáng giống như xe ngựa kéo, máy bay trông gần như tàu hỏa và máy tính xách tay có một màn hình rời. Đó cũng là lý do tại sao người Pháp, khi lần đầu thấy khoai tây lại gọi nó là *pomme de terre* (một quả táo của đất).

Ba cách khiến việc đơn giản hóa dễ dàng hơn

1. Sử dụng các câu chuyện để đạt được hiểu biết về ý tưởng cho bản thân và truyền đạt nó cho những người dùng tiềm năng. Một lời dẫn gồm ba cảnh sẽ rất hữu dụng. Lấy ví dụ: đây là nơi mà công ty bắt đầu và có tiếng tăm (quá khứ); đây là nó hiện tại – quá rắc rối và kém thành công hơn (hiện tại); và đây là cách để quay lại điều căn bản và giúp công ty tập trung vào điều cốt lõi của nó – số ít các giá trị, sản phẩm, khách hàng và công nghệ tốt nhất (tương lai).

2. Sử dụng tranh có lời – một vài từ tạo nên một hình ảnh đáng nhớ trong tâm trí. Một điều nhàm chán lặp đi lặp lại nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến tiền bạc là "một bức tranh đáng giá cả ngàn từ ngữ." Chúng ta thích xem tranh cũng như thích các câu chuyện. Nếu ai đó hỏi bạn ở đâu khi nghe về vụ 11 tháng Chín, bạn sẽ gần như chắc chắn suy

nghĩ dưới dạng một bức tranh. Tôi có thể nhớ lại phòng khách sạn trên một hòn đảo ở Hy Lạp, tôi có thể nhớ rõ nội thất và cách trang trí, thì chẳng có lý do nào mà tôi lại không nhớ hình ảnh của những chiếc máy bay lao vào tòa tháp đôi. Nếu bạn sử dụng một bức tranh có lời, ý tưởng sẽ trở nên sống động, và việc khán giả nghĩ về hình ảnh sẽ tạo ra một kết nối giữa họ và bạn. Tại sao chúng ta thích xem phim hoạt hình? Vì các hình ảnh được truyền tải một cách đơn giản và súc tích hơn một đoạn văn như thế này.

3. Sử dụng một trong những cách đơn giản hóa cung cấp bởi Nguyên lý 80/20 – ví dụ như: các công ty xuất sắc ở một số hoạt động và bình thường ở hầu hết những hoạt động còn lại. Hãy thử một trong các kiểu sau:

• Chúng ta đã xa rời các sản phẩm và khách hàng cốt lõi, cũng như bản sắc cốt lõi của chúng ta. Chúng ta đã làm phức tạp một cách không cần thiết công thức đơn giản của mình và khiến nó khó đạt được. Chúng ta có quá nhiều sản phẩm và khách hàng mới, cả hai đều có sự khác biệt không lớn nhưng cần thiết với những sản phẩm và khách hàng cũ.

• Chúng ta đã khiến tổ chức trở nên quá phức tạp.

• Phát triển thương hiệu lại khiến thương hiệu nhạt nhòa hơn. Các khách hàng không còn biết ta đại diện cho thứ gì.

• Chúng ta đang chịu đựng sự phát triển không có lợi nhuận. Một mô hình kinh doanh nhỏ và đơn giản hơn sẽ tốt hơn.

• Giá cả của chúng ta quá phức tạp. Khách hàng không thể hiểu được, và một số người cho là nó không công bằng. (Nhân tiện, ngành nào có cơ cấu giá cả phức tạp nhất? Câu trả lời: ngành hàng không. Và ngành nào đầu tư rất nhiều chỉ để nhận lỗ nhiều hơn lãi trong vài thập kỷ gần đây? Câu trả lời: ngành hàng không. Trùng hợp nhỉ?)

• Hãy củng cố những trụ cột của chúng ta – số ít sản phẩm, dịch vụ, khách hàng và những người đem lại phần lớn (hoặc tất cả) tiền bạc và giá trị thật. Hãy biến những phần thiết yếu này lớn lên 10, 100 hoặc 1000 lần.

Thay đổi hiện thực

Hiện thực luôn phức tạp, với vô số dữ liệu, cốt truyện chính và cốt truyện phụ – đấy là *sau khi* có người đã đặt ra luật lệ cho sự hỗn loạn rồi. Tất cả những người kể chuyện, biên tập viên, nhà sử học, chính trị gia và nhà phân tích đều xoay xở tìm cách đơn giản hóa quá khứ và hiện tại. Dấu hiệu của một nhà lãnh đạo tuyệt vời là anh ấy hay cô ấy có thể nói một cách đơn giản mà người nghe vẫn nắm bắt được *thông điệp mạnh mẽ và hành động theo đó*. Không thể tránh khỏi là việc đơn giản hóa luôn có một yếu tố của sự bóp méo; nhưng những sự bóp méo của một nhà lãnh đạo tuyệt vời sẽ hướng tới một cách hiểu *mang tính xây dựng* hiện thực, khiến cho người nghe biết cách vượt qua chướng ngại vật.

Người kiểm soát những cách hiểu về quá khứ cũng kiểm soát tương lai.

Lịch sử đã cung cấp rất nhiều ví dụ hay về việc thay đổi, đơn giản hóa hiện thực phức tạp.

Ví dụ như: Khi cuộc nội chiến Mỹ gần kết thúc với chiến thắng của phe miền Bắc trong một trận chiến đẫm máu và chua xót, thì bất cứ cách hiểu nào cũng có vẻ hợp lý như nhau. Đây có phải là chiến thắng của miền Bắc công nghiệp trước miền Nam nông nghiệp, thể hiện hướng đi của nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ tiếp theo? Đây có phải là cuộc xung đột về việc xóa bỏ chế độ nô lệ? Đây có phải là sự giới hạn sức mạnh của từng bang nói riêng, hay là sự nhấn mạnh về quyền lực của Liên minh?

Tất nhiên, cuộc nội chiến liên quan đến những điều đó và hơn thế nữa, nhưng liệu nó sẽ được nhớ tới như một cuộc xung đột tàn bạo và vô nghĩa, thứ sẽ dẫn tới một vài cuộc nội chiến nữa, hay một thứ mang tính kết thúc – theo một vài cách khó nắm bắt – cao quý và đầy tính xây dựng?

Vào ngày 19 tháng Mười một năm 1863, hai bài phát biểu đã được đọc trong lễ tưởng niệm tại nghĩa trang Quốc gia Hoa Kỳ tại Gettysburg. Bài diễn văn về Gettysburg "thật" kéo dài hai tiếng do Edward Everett đọc, một diễn giả ấn tượng đã từng là Thống đốc bang Massachusetts, Ngoại trưởng Mỹ, và hiệu trưởng Đại học Harvard. Bài phát biểu của ông được đón nhận tốt vào hôm đó, nhưng về sau nó chìm nghỉm không để lại dấu vết. Nó quá dài và không đáng nhớ.

Sau khi Everett kết thúc, Tổng thống Abraham Lincoln chỉ nói trong có hai phút. Nếu bạn là người Mỹ, chắc bạn sẽ thuộc nằm lòng những câu từ của ông – và đó cũng chính là điều tôi muốn

nói. Ông bắt đầu với câu: "Tám mươi bảy năm trước, cha ông ta đã dựng nước trên mảnh đất này, bắt nguồn từ khao khát tự do, và dốc lòng trong niềm tin rằng, mọi người sinh ra đều bình đẳng." Ông kết thúc bằng câu: "Chính tại nơi đây, chúng ta quyết tâm để họ không hy sinh vô nghĩa, đất nước này, dưới bàn tay Chúa sẽ có một nền tự do mới, và một chính quyền của dân, do dân, vì dân sẽ không bao giờ biến mất trên đất này."

Thông điệp rất đơn giản – và mang tính đơn giản hóa. Cuộc nội chiến là nhằm đạt được mục đích tự do và dân chủ. Ít nhất, hiện nay thì là vậy, kể cả khi lúc đó mọi thứ không như thế. Bạn có thể thấy Lincoln là một bậc thầy. Ông nói rằng, cuộc chiến kinh khủng này cũng có vai trò khai sáng định mệnh cho nước Mỹ. Ông mở đầu với sự khai sinh của dân chủ và kết thúc với sự tái sinh của nó, thu hút người nghe bằng những thuật ngữ thẳng thắn, ít ỏi với các từ thể hiện ý tưởng tự do và nhiệm vụ phi thường của nước Mỹ. Ông thậm chí còn không cần nói lên hệ quả tất yếu – rằng nô lệ sẽ được giải phóng.

Sự đơn giản hóa không chỉ về các vấn đề lớn trong xã hội và việc kinh doanh của chúng ta. Nó còn có mặt trong chính chúng ta – trong từng người. Nó liên quan tới việc truyền đạt và tái truyền đạt quá khứ của chúng ta, đưa ra những kết luận về tương lai, gỡ rối cuộc sống hàng ngày, và nhận ra rằng trí óc ta có thể hoạt động hiệu quả dựa trên chỉ một vài thông điệp thực sự hiệu quả. Kiểu đơn giản hóa cá nhân này không cao siêu, cũng không phải là đam mê – chúng ta cần cho đầu óc mình những thông điệp đơn giản nếu chúng ta muốn sống siêu hiệu quả.

Những thông điệp của bạn là gì? Bạn có thể tự tìm cho bản thân mình. Nhưng tôi thấy rất hiệu quả khi tự nói với bản thân những điều sau:

- Bạn có một năng khiếu về đơn giản hóa. Hãy sử dụng nó!

- Đơn giản hóa thực tế công việc quanh bạn. Hãy thống nhất đội của mình để theo đuổi một mục tiêu đơn giản duy nhất.

- Đơn giản hóa cuộc sống và các ý định của bản thân.

- Cuộc sống đầy những thứ gây sao lãng. Cuộc sống *là* một thứ gây sao lãng. Chiến thắng sẽ không thuộc về những người nhiều hiểu biết nhất hay thông minh nhất, mà thuộc về những người tập trung nhất, những người quan tâm nhiều nhất, những người biết rõ về thứ mà họ quan tâm, và những

người dám quyết định và hành động khi đối mặt với sự hoang mang, không chắc chắn, để thực hiện một số ít các mục tiêu đơn giản.

• Tại bất kỳ thời điểm nào, hãy có một mục tiêu chính và tập trung vào nó.

• Hãy bắt đầu ngày làm việc với một nhiệm vụ đơn giản. Đừng lo về bất cứ thứ gì khác.

• Tránh các dự án trừ khi chúng có một mục đích đơn giản.

• Hãy sắp xếp các buổi họp để đưa ra một quyết định đơn giản. Khi quyết định đó đã được thống nhất thì hãy kết thúc buổi họp.

• Giảm thiểu các vấn đề phức tạp xuống thành đơn giản mà ai cũng có thể hiểu.

• Giảm thiểu 80% bất cứ dòng sản phẩm hay dịch vụ nào, giống như Dick và Mac McDonald[1] đã làm vào những năm 1940, đơn giản hóa tiệm cà phê và sáng tạo ra nhà hàng hamburger, không có người phục vụ và chỉ có một vài món trên thực đơn.

---

[1] *Richard và Maurice McDonald: Hai nhà sáng lập của chuỗi nhà hàng ăn nhanh McDonald's.*

• Nếu bạn đang nghĩ tới việc sáng tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ đơn giản, hãy tìm một thị trường bị thống trị bởi các món hàng rắc rối. Nếu bạn nghĩ rằng điện thoại di động thật vớ vẩn, hãy sáng tạo ra một thứ tốt và đơn giản hơn, như Steve Jobs đã làm. Nếu bạn nghĩ đồ nội thất quá đắt, lỗi thời và chỉ có thể được làm bởi những người thợ thủ công tốn kém, hãy sáng tạo ra những món đồ giá cả phải chăng, thiết kế hiện đại và có thể được lắp ráp dễ dàng, như IKEA đã làm. Nếu bạn nghĩ các nhà hàng sang trọng cầu kỳ, giả tạo và khó chịu, hãy mở một thứ gì đó điên rồ, dễ tiếp cận và thân thiện, như Terence Conran đã làm. Thị trường càng không được phục vụ tốt, sản phẩm của nó càng rắc rối thì bạn càng có lợi.

• Định nghĩa bản chất cốt lõi của bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào. Hãy làm rõ mục đích trong một câu khẩu hiệu là gì? Lợi ích duy nhất và quan trọng nhất của sản phẩm đối với khách

hàng là gì? Đặc điểm quan trọng nhất của nó là gì? Hãy loại bỏ hoặc giảm thiểu những thứ không quan trọng đối với các mục tiêu và đặc tính cốt lõi.

• Tiêu chuẩn hóa quy trình sản xuất, nguyên liệu và giao hàng của sản phẩm hay dịch vụ. Hãy làm nó một cách rẻ nhất và đơn giản nhất có thể, thường có nghĩa là bạn phải thuê ngoài làm.

• Phát triển những hệ thống tự động – đèn đường là một ví dụ có từ rất sớm.

• Loại bỏ những việc phải thực hiện lại. Làm các nhiệm vụ đơn giản đến mức không thể mắc lỗi.

• Mỗi khi thêm một thứ, hãy loại bỏ hai thứ khác. Ví dụ như, khi ai đó được thêm vào đội, hãy bỏ đi hai thành viên hiện có.

• Yêu cầu với mọi sản phẩm, mọi quy trình, mọi thứ mà bạn và đồng nghiệp làm, "Làm sao chúng ta có thể khiến nó đơn giản hơn?" Nếu bạn không thể nghĩ ra câu trả lời, thì bạn đang thiếu trí tưởng tượng đấy!

• Khiến quy trình suy nghĩ của mình trở nên đơn giản và rõ ràng hơn. Hãy tìm một nhà quản lý hiệu quả, đơn giản hóa và bắt chước những điều anh ta làm. Đừng phân tích quá kỹ. Hãy giải quyết phần nhỏ của vấn đề mà đem lại hầu hết giải pháp cho bạn. Hãy đi đường thẳng chứ đừng đi đường vòng. Chỉ làm một việc một lúc – đó là điều quan trọng nhất.

Sự đơn giản trong tổ chức

Sự đơn giản cũng rất quan trọng trong cách mà công ty tự tổ chức và cách những nhà quản lý liên hệ với đồng nghiệp. Những nhà quản lý lâu năm thường hay phức tạp hóa tổ chức bằng cách tham gia vào quá nhiều việc. Họ khăng khăng đòi các báo cáo thường xuyên và chi tiết từ những quản lý cấp dưới, việc đó rất tốn thời gian và làm giảm tinh thần. Họ tạo ra các hội đồng và lực lượng, để tìm kiếm sự tương thích có thể không tồn tại giữa các bộ phận, điều đó gây sao lãng cho mỗi đội, cản trở họ làm những việc họ giỏi nhất.

Hãy so sánh điều đó với cách làm của Warren Buffett, ở Berkshire Hathaway, nơi ông làm CEO từ năm 1970.

> Những nhà quản lý có thể tập trung vào việc điều hành của mình: Họ không phải chịu áp lực đến họp tại trụ sở, lo lắng tài chính hay sự quấy rầy từ phố Wall. Họ chỉ đơn giản nhận một bức thư của tôi hai năm một lần… và gọi tôi khi cần. Và những mong muốn của họ thực sự khác nhau. Có những nhà quản lý điều hành việc kinh doanh của Berkshire mà cả năm tôi không nói chuyện, trong khi có những người tôi nói chuyện hàng ngày. Sự tin tưởng của chúng tôi nằm ở con người hơn là quy trình. Triết lý "tuyển người tốt, quản lý ít" thích hợp với cả họ và tôi.

Sự đơn giản hóa là nghệ thuật quản lý bị bỏ qua nhiều nhất, một phần do nó quá khó để đạt được. Bạn sẽ phải đối đầu với văn hóa làm việc, cũng như các thói quen gây phức tạp của mình. Nhưng việc đơn giản hóa sẽ làm bạn hài lòng. Nó lấy đi hiện thực bừa bộn và rút ra số ít những thông tin và cảm hứng thiết yếu từ đó. Theo Nguyên lý 80/20, nó đúc rút từ hiện thực để có thể kiểm soát được, nhưng cũng để số ít sự thật và mục tiêu thiết yếu trở nên sống động và đáng nhớ, mang mọi người lại với nhau để đưa ra một giải pháp mới. Nó giải phóng sự hiểu biết và chia sẻ cam kết.

Khi bạn trở thành một người đơn giản hóa hiệu quả, bạn sẽ là một nhà lãnh đạo tuyệt vời.

Dù cho sự đơn giản hóa đi ngược lại với những văn hóa làm việc đang tồn tại thì hầu hết những nhà quản lý ít nhất cũng có thể trân trọng lợi thế mà nó đem lại.

Cách thứ chín
Nhà quản lý Lười biếng

Để con người vui vẻ khi làm việc, có ba thứ cần thiết sau:

Họ phải thích hợp với công việc đó

Họ không được làm công việc đó quá nhiều

Và họ phải tin tưởng vào thành công của công việc.

John Ruskin[1]

Sự thật là làm việc nhiều chưa từng giết chết một ai, nhưng tôi cho là, tại sao phải liều lĩnh?

Ronald Reagan[2]

---

[1] John Ruskin (1819–1900): Nhà phê bình nghệ thuật hàng đầu ở Anh vào thời nữ hoàng Victoria.

[2] Ronald Reagan (1911-2004): Tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ.

Tôi đã rất sốc khi nghe David, tổng giám đốc điều hành của một công ty dịch vụ chuyên nghiệp, mô tả giám đốc của ông, Gunnar, là "người lười nhất trên đời". Tôi sớm biết được nguyên nhân. Trong trận chiến dành hai chức vụ đứng đầu công ty, David được hậu thuẫn bởi những người có thế lực ở Mỹ, Anh và Úc, trong khi Gunnar được hỗ trợ bởi người châu Âu, và quan trọng hơn, bởi bộ phận Công nghệ đang phát triển và kiếm lời nhanh chóng. Một thỏa thuận đã được đặt ra khiến hai phe chia đôi quyền lực.

David đã đúng. Gunnar là một nhà quản lý người Thụy Điển dễ mến. Anh đến văn phòng vào khoảng chín – mười giờ, sau chuyến

đi bộ tám phút từ căn hộ được công ty chi trả của mình. Sau khi gọi vài cuộc, thường là đến châu Âu, anh gác chân lên và đọc tờ *Wall Street Journal* và tờ *Financial Times*. Hầu hết các ngày, anh ăn trưa một cách thoải mái, dự một hai cuộc họp, trả lời một vài email, đi dạo trong công viên, gọi cho bộ phận Công nghệ, sau đó về sớm hơn tất cả mọi người trong công ty. Khi được hỏi tại sao anh đến muộn vậy, anh đã từng nói: "Nhưng hãy nghĩ về việc tôi bắt đầu đi sớm đến thế nào!"

Ngược lại, David đến văn phòng từ tám giờ và về sau 11 hoặc 12 tiếng, thường là để dự một bữa tối liên quan đến công việc. Thời gian biểu của anh kín mít và ngày nào anh cũng làm quần quật. Anh đứng đầu hầu hết các hội đồng trong công ty và giải quyết mọi tình huống khẩn cấp, những thứ dường như không bao giờ hết. Anh cũng chỉ đạo việc tiếp thị dịch vụ của công ty và thuyết trình cho những đối tác mới. Thật chẳng ngạc nhiên khi anh ghét đồng nghiệp người Bắc Âu phòng kế bên, đặc biệt khi Gunnar được trả lương cao hơn.

Năm tháng sau, Gunnar và trưởng bộ phận Công nghệ từ chức và lập ra một công ty mới. Nó nhanh chóng làm lu mờ công ty mẹ, kiếm lợi nhuận nhanh chóng và có giá trị cổ phiếu cao vọt, một điều mà công ty mẹ không bao giờ có thể mơ đến. Gunnar tiếp tục cuộc sống dễ chịu của mình và gần như mọi người trong công ty mới của anh luôn được vui vẻ. Trong khi đó, David và đồng nghiệp gặp hết khó khăn này đến khó khăn khác.

Câu chuyện này khiến tôi nghĩ đến công việc đầu tiên khi mới tốt nghiệp MBA. Tôi làm việc trong một văn phòng kế hoạch mở và có thể nghe tiếng Tom, cấp trên của tôi, đi vào văn phòng. Ông dành nhiều thời gian để gọi cho người môi giới và vợ mình. Tôi không cần đến đồng hồ để biết khi nào là năm giờ chiều, vì Tom luôn về đúng giờ đó. Ở đầu kia văn phòng, đồng nghiệp Julian của tôi vẫn đang cặm cụi làm việc với bản số liệu. Anh nổi tiếng về việc đến đầu tiên và về sau cùng. Tuy vậy, Tom được thăng chức và trở thành một trong những người đứng đầu công ty, trong khi Julian thì chẳng bao giờ được cất nhắc. Tôi nên nói thêm là họ đều thông minh và thân thiện như nhau.

Sau đó tôi nhìn lại kinh nghiệm của mình trong ngành cố vấn quản lý. Tôi biết hai giám đốc điều hành vĩ đại nhất mà tôi từng gặp, trong bất cứ ngành nào. Bên cạnh những điểm khác nhau, họ đều yêu quý bản thân và lười biếng.

Sếp lớn lười biếng

Nếu bạn thành lập một công ty cố vấn, ban đầu với tư cách cá nhân và không có nhân viên nào khác, kể cả một trợ lý, chắc bạn sẽ đoán là mình phải làm việc liên tục để giành được đối tác và dẫn đầu trong ngành cố vấn. Nhưng đó không phải là cách của Bruce D. Henderson. Năm 1963, ông lập nên bộ phận Quản lý và Cố vấn của công ty Boston Safe Deposit and Trust. Thành công của nó không đến sau một đêm. Trong tháng đầu tiên, Bruce chỉ thu về 500 đô la. Tuy vậy, sau khi lựa chọn kỹ lưỡng, ông đã thuê cố vấn Arthur P. Contas – nhân viên toàn thời gian đầu tiên – vào tháng Mười hai năm 1963. Bruce cũng dùng những giảng viên tại Khoa Kinh doanh Đại học Harvard làm nhân viên bán thời gian, gắn tên của họ lên những cánh cửa văn phòng còn trống mà ông dẫn đối tác tương lai đi qua, và đổi tên công ty thành Tập đoàn cố vấn Boston (BCG). Ngay khi có thể làm điều đó, ông không tự mình làm công việc cố vấn nữa.

Ông cũng không tham gia vào việc tìm kiếm khách hàng hay quản lý văn phòng. Thay vào đó, ông tập trung vào hai hoạt động mang tính tương thích và nhiều giai đoạn – tuyển người và viết. Ông là người đầu tiên tuyển những giáo sư ở trường kinh doanh và học trò của họ làm cố vấn, ưu tiên sự thông minh thuần túy hơn là những kinh nghiệm trong ngành. Nhưng niềm đam mê thực sự của ông là viết cuốn Perspectives (Những cách nhìn) của BCG – các bài luận ngắn về quản lý. Thời gian đầu, chúng chỉ dài khoảng hai trang và có thể nằm gọn trong một phong bì nhỏ. Bruce thích thú với những ý tưởng (ông đã sáng tạo ra những chiến lược kinh doanh), và ông biết rằng suy nghĩ là việc mình giỏi nhất, vì vậy đó là điều ông quyết định sẽ làm.

Do đó, khối lượng công việc của Bruce nhẹ hơn rất nhiều so với các đồng nghiệp. Ông chuyển những căng thẳng đó sang đồng nghiệp, nhưng không lấy thêm căng thẳng từ bất cứ đâu. Khi tôi gia nhập BCG vào năm 1976, tôi dẫn hai trợ lý cá nhân của ông tới một buổi hội thảo với khách hàng tại một khách sạn sang trọng trong một khu rừng rất đẹp, để họ có thể chuẩn bị tiếp đón người sáng lập. Tôi nhớ rằng Bruce là một người "to lớn" theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng – đáng nể, khách quan, đầy nghi vấn và đáng sợ. Ông không hỏi tôi dù chỉ một từ về khách hàng hay công việc, nhưng liên tục chất vấn về một số vấn đề ít ai để ý. Khi tôi không thể trả lời câu hỏi của ông, ông đã thuyết giảng một bài dài đến 45 phút, thứ mà tôi chắc chắn rằng sẽ rất thú vị nếu như lúc đó tôi không sợ đến cứng người.

Bruce giảm thiểu thời gian cho những công việc mà ông không muốn làm. Ông tự thưởng cho mình một cuộc sống mà tôi chỉ có thể ghen tỵ – truyền đạt những tuyên bố mang tính dự đoán, kích hoạt các ý tưởng mới trong những đồng nghiệp siêu thông minh và đi du lịch thế giới để thăm hàng loạt văn phòng của mình. Tuy vậy, bằng cách chỉ làm những việc mình muốn, dành hết thời gian vào việc mình làm giỏi nhất, ông đã tạo ra một bản phác thảo việc sử dụng tài nguyên trong kinh doanh hiệu quả hơn rất nhiều. Mặt khác, ông dựa trên một đội quân gồm những cố vấn viên được trả lương cao, nhưng làm việc hết mình, họ thường phải làm từ 60 đến 90 tiếng một tuần (và được trả lương theo giờ). Tôi đã từng là một trong những nô lệ có mức lương cao đó và mọi việc chẳng hay chút nào.

William Worthington Bain, Jr. – Bill Bain hay "Mr. Big" (Ngài To lớn) đối với những nhân viên được trả lương cao ngất ngưởng nhưng phải làm việc quá sức – là một ví dụ điển hình của sự lười biếng trong thực tế. Bill tốt nghiệp khoa lịch sử ở Đại học Vanderbilt năm 1959, thử làm một vài việc nhưng không đem lại kết quả. Sau đó, ông trở lại Vanderbilt làm người gây quỹ. Với tư cách đó, ông tiếp cận Bruce Henderson, một cựu sinh viên khác của Vanderbilt, để xin quỹ giúp mở khoa kinh doanh cho trường đại học. Dù cho Bill thiếu bằng cấp về kinh doanh, nhưng Bruce đã đề nghị ông làm ở một vị trí tại BCG. Có một câu chuyện về Bruce rằng, ông đã dành hẳn một chuyến bay để dạy Bill nguyên tắc về khấu hao, nhưng rất nhanh chóng, chàng nhân viên mới đã dẫn đầu một trong bốn đội mà Bruce tạo ra để kích hoạt sự cạnh tranh nội bộ. Đội của Bill đem lại doanh thu cao nhất. Đó có phải là một minh chứng về quyết định sáng suốt của Bruce khi tuyển và nhanh chóng đưa Bill tới thành công không? Có và không. Bill muốn mở một công ty riêng và vào năm 1973, ông từ chức mang theo một vài đội của BCG với mình để lập nên Bain & Company. Bruce không hài lòng với sự chia tách này. Ông nói với tờ *New York Times*: "Đó là chiến tranh – như việc Nhật ném bom Trân Châu Cảng. Tôi chưa bao giờ cảm thấy bị phản bội, bị trấn lột và tàn phá như thế này."

Tôi không thành công trong vị trí cố vấn viên ở BCG, và chuyển sang Bain vào năm 1980. Tôi rất ngạc nhiên khi mình lập tức được làm đối tác (giống như tất cả mọi người khác!). Các đối tác trên thế giới phải tới Boston một tháng một lần để họp, ở đó Bill điều hành với một nắm đấm thép, dù cho ông chưa bao giờ cao giọng. Ông là một trong những người đặc biệt và ấn tượng nhất tôi từng gặp, và ông đã tạo ra một công ty hùng mạnh và cuốn hút với nỗ lực cá nhân tối thiểu. Cũng giống như Bruce Henderson, ông nhanh

chóng rút lui khỏi các công việc với khách hàng. Mỗi khi xuất hiện, ông giấu mình trong văn phòng riêng rộng lớn và đẹp, được trang trí với đồ cổ và những kỷ niệm với bóng rổ – một thiên đường yên bình hoàn toàn khác so với sự hỗn độn của văn phòng chính chật chội. Thư ký riêng của ông giữ chân tất cả mọi người muốn gặp – "có quá nhiều sự kìm hãm giả tạo trong sổ lịch trình của Bill", một đối tác lâu năm từng nói với tôi. Tôi gặp ông có một lần trong thang máy. Ông mặc đồ thể thao đi đánh tennis.

Bill có một cuộc sống thoải mái. Bên dưới ông là một kim tự tháp được xây dựng chắc chắn. Có năm trong số những đồng nghiệp ban đầu của ông – bao gồm John Halpern và Ralph Willard – mà tôi rất khâm phục vì tài năng đã bán ngày càng nhiều dịch vụ của chúng tôi cho cùng một khách hàng. (Dù vậy cũng phải nói là John hơi thiếu tinh tế. Tôi nhớ anh đã nhận xét về công việc của chúng tôi với đối tác bằng câu: "Chiến lược này sẽ khiến mọi người trong căn phòng này giàu có.") Bill trao đổi công việc với năm trợ tá của mình, khá giống như Chúa nói chuyện với các thiên thần của Người, nhưng hiếm khi với ai khác. Bên dưới các thiên thần là những đối tác bình thường. Bên dưới chúng tôi, có những quản lý dự án. Sau đó là các cố vấn viên. Và cuối cùng, sự sáng tạo của Bain, là những nhân viên nghiên cứu – những sinh viên không có bằng cấp kinh doanh. Tất cả – từ bộ năm nổi tiếng trở xuống – phải làm bất cứ giờ nào mà Bill yêu cầu và răm rắp thực hiện mọi điều cấp trên họ yêu cầu.

Bill giữ phần lớn lợi nhuận cho bản thân. Tôi không biết chính xác là bao nhiêu, vì các đối tác không được cho phép xem sổ kế toán của công ty (dù cho chúng tôi có trách nhiệm vô hạn). Như một đối tác lâu năm hơn từng thì thào với tôi, thỏa thuận hợp tác không phải là một Hóa đơn về Quyền lợi (Bill of Rights) mà là những quyền lợi của Bill (rights of Bill) thì đúng hơn! Lương một giờ của ông chắc phải cao lắm.

Dù sao tôi cũng không phàn nàn. Bill có tầm nhìn về một công ty cố vấn, có mối quan hệ mật thiết với một số ít các công ty khách hàng lớn. Trong quan điểm của ông, công việc cố vấn cũng như kết hôn vậy – một mối quan hệ lâu dài bình đẳng vì những lợi ích cho cả hai bên. Những đối tác lâu năm của Bain sẽ phát triển một mối quan hệ mật thiết với giám đốc điều hành của khách hàng, để cho phía kia sẽ *không bao giờ* đưa ra một quyết định quan trọng nào khi chưa xin lời khuyên từ Bain & Company. Người CEO đó cũng đồng ý không đặt ra giới hạn cho hóa đơn của Bain, với điều kiện hàng năm công ty họ sẽ thu về nhiều gấp từ 5 đến 10 lần so với số chi phí cố vấn. Vào đầu những năm 1980, McKinsey, người

dẫn đầu ngành cố vấn, hiếm khi ra giá hai triệu đô la một năm cho một khách hàng. Bain & Company thì nổi tiếng với việc đặt giá gấp 10 lần và nhiều hơn, với một số khách hàng. Sau đó, chúng tôi tiếp tục chuyển sang cắt giảm chi phí và các hình thức "áp dụng" khác của chiến lược. Khi nó có dấu hiệu suy giảm, chúng tôi sẽ bắt đầu tính đến việc mua lại khách hàng và vòng tròn đó tiếp tục lặp lại. Tiếp đó sẽ có thêm những cuộc mua lại. Miễn là công ty khách hàng phát đạt và vị trí CEO được giữ nguyên, Bain cũng vậy, và doanh thu của chúng tôi ngày càng tăng cao.

Chắc Bill không mất nhiều thời gian để tìm ra cách thức khéo léo này và sau đó xây dựng công ty dựa vào đó. Nhưng giá trị tạo ra cho Bain & Company – và thường là cho cả khách hàng – là cực kỳ to lớn. Bill dành thời gian cho việc mà ông có đủ trình độ làm. Kết quả của ông không có liên quan gì tới thời gian và công sức ông bỏ ra. Nhưng nếu Bill chăm chỉ hơn, tôi không nghĩ rằng ông có thể nghĩ ra hệ thống kiếm lợi nhuận tuyệt vời này. Tôi cũng tin rằng, việc không có MBA cũng đóng góp đáng kể. Nếu Bill bị ấn tượng bởi những ngõ ngách trong ngành cố vấn, như 99,9% những cố vấn viên, ông chắc sẽ không có viễn cảnh về một cách thức tư vấn hoàn toàn khác.

Chắc chắn là hai nhà cố vấn quản lý sáng tạo và có sức ảnh hưởng lớn nhất trong vòng 60 năm trở lại đây – hai nhà lãnh đạo công ty sáng lập ra hai trong số ba công ty cố vấn danh tiếng nhất hiện nay – cũng nổi tiếng là lười biếng.

Sự lười biếng đúng cách

Có một câu chuyện cười về một người Anh giàu có đi du lịch châu Âu vào trước Thế chiến thứ nhất. Anh ta đi ngang qua 12 cậu bé ăn xin ở Naples đang nằm trong bóng râm. "Trong số bọn mày đứa nào lười nhất?" người khách du lịch hỏi. "Ta sẽ cho đứa lười nhất một đồng." 11 cậu bé nhảy lên, chờ đón đồng xu. Nhưng anh ta đưa nó cho cậu bé thứ 12, đứa không cử động chút nào.

Câu chuyện này được kể bởi Bertrand Russell, nhà triết học và toán học vĩ đại, trong bài luận "Khen ngợi sự lười biếng" (In Praise of Idleness). Ông viết:

"Có hai kiểu công việc: thứ nhất, thay đổi vị trí của vật chất so với vị trí của vật chất khác ở gần hoặc trên bề mặt Trái Đất; thứ hai, bảo người khác làm điều thứ nhất. Việc thứ nhất không dễ chịu và được trả công thấp; việc thứ hai dễ chịu và được trả công cao. Việc

thứ hai có khả năng được mở rộng vô tận: không chỉ có những người đưa ra mệnh lệnh, mà cả những người cho lời khuyên về việc nên đưa ra lệnh nào."

Tôi nghĩ rằng có quá nhiều công việc được làm trên thế giới, rằng nhiều sự tàn phá to lớn bị gây ra bởi niềm tin lao động là vinh quang... Con đường đến với hạnh phúc và thành đạt nằm trong một sự giảm thiểu có tổ chức của công việc.

Nhà quý tộc người Phổ kiêm nguyên soái Đức Quốc xã, Erich von Manstein, cũng có chung quan điểm, nhưng ông có cách tiếp cận hoàn toàn khác. Mainstein là một quân nhân tài giỏi, căm ghét Hitler, nhưng lại là một trong những báu vật quý giá nhất của hắn. Mainstein đã chỉ đạo chiến dịch *Blitzkrieg*, nhanh chóng đánh bại Pháp vào năm 1940 và sau đó chỉ huy đạo quân thứ XI của phát xít Đức, giành được thắng lợi tương tự trước Nga tại Crimea, chiếm được Sevastopol vào tháng Bảy năm 1942. Vào năm 1943-1944, ông đã lung lay khi được yêu cầu tham gia vào âm mưu phản lại Hitler, đầu tiên ông đồng ý nhưng ngày càng xa lánh khỏi những kẻ ủ mưu. Ông đã bị Anh giam giữ với lý do tội ác chiến tranh vào năm 1948, nhưng được thả vào năm 1953. Từ đó, ông sống yên lặng cho tới khi qua đời tại Munich ở tuổi 85. Dù vậy, hồi ký của Manstein vẫn trở thành một cuốn sách bán chạy nhất ở Đức thời hậu chiến.

Mainstein chia những sĩ quan dưới quyền của mình thành bốn loại, dựa trên việc họ thông minh hay ngu ngốc, chăm chỉ hay lười biếng. Sau đó, ông đưa ra những lời khuyên tuyệt vời về cách xử lý từng loại:

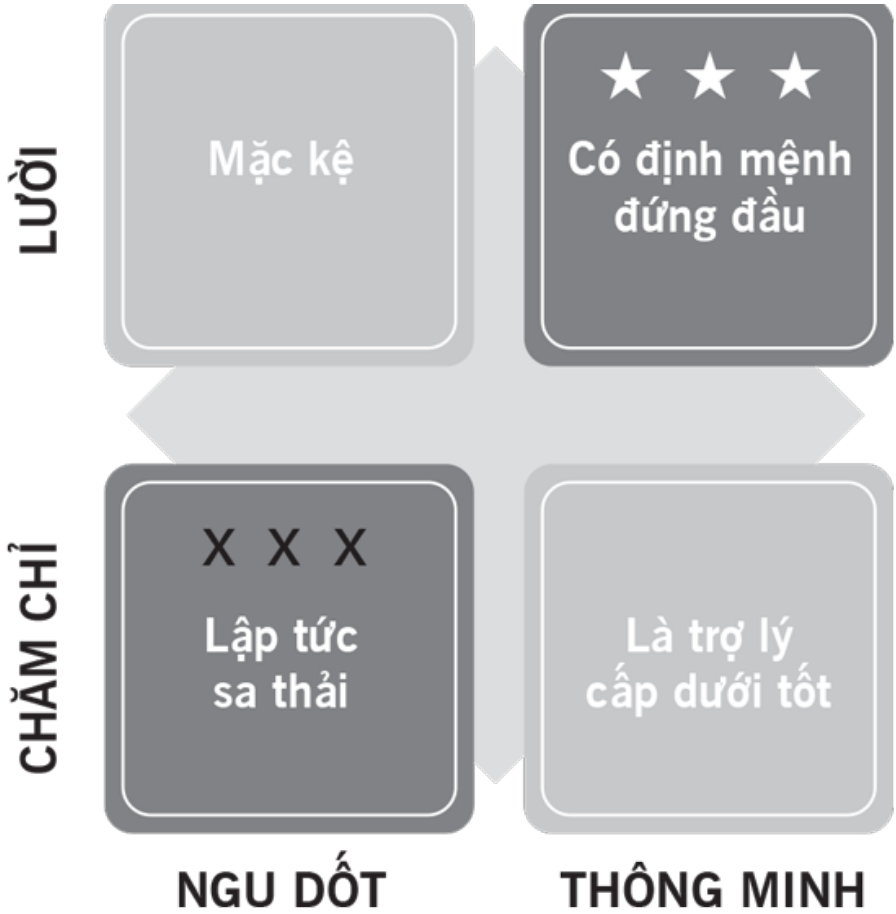
Lười và ngu dốt: "Mặc kệ họ – họ không gây hại gì."

Chăm chỉ và thông minh: "Họ là những viên sỹ quan xuất sắc, bảo đảm rằng mọi chi tiết đã được xem xét cẩn thận."

Chăm chỉ và ngu dốt: "Họ là mối đe dọa và tạo ra những công việc không liên quan cho tất cả mọi người. Họ phải bị trục xuất ngay lập tức."

Lười và thông minh: "Họ thích hợp trong những văn phòng cấp cao nhất".

Nguyên tắc tương tự cũng có thể được áp dụng với những nhà quản lý:



Mainstein nhắc nhở chúng ta rằng, bản thân sự lười biếng không phải là đạo đức. Nó chỉ có hiệu quả khi đi cùng một trí tuệ siêu việt. Hơn nữa, những nhà quản lý đạt kết quả cao nhất mà tôi quan sát cũng sở hữu nhiều đức tính tốt khác – ví dụ như sự chín chắn, sự sáng tạo và tầm nhìn – cũng như một số phẩm chất ít hay ho hơn khác, bao gồm một chút kiêu căng, tự ái và nuông chiều bản thân. Họ đặt giá trị rất cao cho thời gian của mình và có sự tự do để nghĩ mọi việc xuyên suốt mà không bị quấy rầy, do đó họ có thể thoải mái tránh những công việc nhàm chán mà phần lớn chúng ta thường làm rất hào hứng để thể hiện các phẩm chất dân chủ.

Những người siêu hiệu quả này chắc chắn là lười biếng, nhưng sự lười biếng của họ rất bất thường, nó khá giống với sự sáng tạo. Sự thông thái của họ đem lại sự tự tin để lười, và sự lười biếng cho họ tự do (thoát khỏi các áp lực bình thường của công việc) để tìm những con đường tắt đi tới kết quả mà ít phải bỏ công sức.

Gunnar, Bruce và Bill sẽ không lười như vậy nếu họ không giàu trí tưởng tượng. Chúng ta thường không gắn sự lười biếng với quyết tâm, nhưng quyết tâm tìm ra một giải pháp mà không đòi hỏi nhiều công sức là hình thức lười biếng cao nhất. Đó chính là bản chất của Nguyên lý 80/20 trên thực tế. Những người làm theo cách đó là những nhà quản lý có *tầm nhìn* – lười biếng, thấu đáo, sáng tạo và sở hữu một sự tự tin về bản thân, gần giống như một hình thức kiêu ngạo có tính xây dựng.

Sự lười biếng và kén chọn luôn đi cùng nhau. Nhà quản lý lười biếng phải kén chọn, và nhà quản lý kén chọn có thể tự cho mình được lười biếng. Sự kén chọn cũng có liên quan chặt chẽ với thành công. Khi bạn hiểu ra rằng, rất ít hành động và quyết định sẽ có ảnh hưởng lớn vượt tầm với sự nghiệp của bạn hay tình hình của công ty, bạn sẽ tự tìm kiếm những đột phá hiếm hoi đó. Bạn sẽ không lo ngại về những thứ nhỏ nhặt, vì nhỏ nhặt sẽ sinh ra to lớn. Warren Buffett – nhà đầu tư thành công nhất thế giới, với tổng tài sản trị giá khoảng 84,6 tỷ đô la – nói rằng phần lớn tài sản của ông xuất phát từ chưa đến 10 quyết định quan trọng. Tại thời điểm tôi viết điều này, Buffett đã 82 tuổi, và ông đã kiếm được tiền từ khi còn nhỏ, cứ mỗi thập kỷ ông lại đưa ra một quyết định quan trọng. Sẽ dễ hơn để đưa ra một vài quyết định thực sự tốt, nếu bạn không phí thời gian vào những thứ sẽ chẳng bao giờ thay đổi cuộc đời bạn. Sự lười biếng, kén chọn và tự tin bổ sung cho nhau và là công thức ngắn nhất để ta có thể đạt được những thành tựu phi thường.

Làm sao để khiến mình lười biếng?

Trước khi kết thúc *Cách thứ chín*, chắc các bạn sẽ hỏi những người không tự nhiên lười hoặc ích kỷ một cách bất thường như chúng ta thì sao? Không phải người siêu hiệu quả nào cũng tự nhiên lười biếng. Ví dụ, Bertrand Russell đã đạt được rất nhiều thành công trong cuộc đời. Dù cho ông khen ngợi sự lười biếng của người khác, ông thừa nhận rằng mình không bị trì trệ. Ông viết: "Tôi tin vào tất cả những gì tôi được nghe về vinh quang của lao động và đã có được một nhận thức khiến tôi làm việc chăm chỉ cho đến giờ."

Với bạn chắc cũng tương tự như vậy – hầu hết những quản lý đều chăm chỉ. Bản thân tôi đã cố gắng rất nhiều để trở nên lười biếng trong suốt cuộc đời mình… nhưng đó là một cuộc giằng co gian khổ! Tôi đã giảm thời gian làm việc, từ 90 tiếng một tuần khi còn làm cho Bain, xuống còn 40 hoặc 50 tiếng khi nhận chức đồng

giám đốc điều hành của LEK. Tuy nhiên, tôi che giấu sự "lười biếng" của mình khỏi các đồng nghiệp bằng cách không ở văn phòng nhiều và làm những giờ đặc biệt, thường nghỉ giải lao khá lâu vào giữa ngày để tập thể dục hoặc gặp bạn bè, sau đó quay lại làm việc vào buổi tối.

Khi bước sang tuổi 40, tôi lại cắt giảm thời gian làm việc. Tôi không bao giờ làm quá ba tiếng một ngày, trừ khi bạn coi đọc sách và nói chuyện thư giãn là công việc – đối với tôi là như vậy, vì đó là khi tôi có những ý tưởng hay nhất. Nếu tôi có may mắn và được truyền cảm hứng, nó thường đến khi tôi đạp xe, đi bộ, vào ngày nghỉ lễ, hoặc khi tôi đang ngủ. Tôi biết rằng mình đạt được nhiều hơn khi làm việc ít hơn. Tuy vậy, khi rảnh rỗi, tôi vẫn thấy rất khó để không thấy tội lỗi.

> Christopher Morley[1] khen ngợi:
>
> Sự lười biếng triết lý... kiểu lười được dựa trên một sự phân tích hợp lý về mặt kinh nghiệm. Sự lười biếng được giành lấy. Chúng ta không dành sự tôn trọng cho những ai sinh ra đã lười. Giống như việc sinh ra đã là triệu phú vậy – họ không biết trân trọng sự sung sướng của mình. Chúng ta ca ngợi những người đúc kết nên sự lười biếng từ những nguyên liệu của cuộc sống.

---

[1] *Christopher Morley (1890–1957): Nhà báo, tiểu thuyết gia người Mỹ.*

Như John W. Raper[2] đã nói: "Không có việc gì làm chẳng thoải mái chút nào. Niềm vui là có nhiều việc để làm và không làm chúng."

---

[2] *John W. Raper (1870–1950): Nhà báo nổi tiếng người Mỹ.*

Sự lười biếng thực sự có tác dụng, kể cả khi bạn không có may mắn mắc phải sự lười biếng một cách tự nhiên. Tất nhiên, bạn không thể lười ở mọi loại công việc. Bạn cần phải tìm một việc bạn có thể tự kiểm soát giờ giấc và không bị kiểm soát – đó là lý do tại sao nhiều người lười lại tự đi mở công ty đến vậy. Hơn nữa, sự lười biếng không phải dễ đạt được – đôi khi bạn sẽ chỉ thành thạo nó vào cuối sự nghiệp của mình, và bạn chắc chắn sẽ phải cần đến quyết tâm gắn bó với nó trong suốt chặng đường. Cuối cùng, cũng đáng để bạn làm vậy, vì những nhà quản lý Lười biếng đạt được nhiều kết quả phi thường.

Chỉ bằng cách tiết kiệm thời gian và sự quan tâm bạn mới đạt

được thành công với những việc thực sự quan trọng.

Nếu thực hành việc quản lý lười biếng là khó khăn, thì cách cuối để trở thành nhà quản lý 80/20 có thể còn đòi hỏi cao hơn. Tuy nhiên, nó cũng thường là con đường đem lại giá trị nhiều nhất. Đó là thế giới của nhà quản lý Chiến lược.

Cách thứ mười
Nhà quản lý Chiến lược

Tương lai thuộc về những người tin tưởng vào vẻ đẹp giấc mơ của mình.

Eleanor Roosevelt[1]

---

[1] *Đệ nhất phu nhân Hoa Kỳ, vợ của Tổng thống Hoa Kỳ thứ 32, Franklin Roosevelt.*

Những nhà quản lý Chiến lược tạo ra các giá trị tuyệt vời bằng cách tưởng tượng lại ngành của họ. Bằng cách đưa ra những cách thức kinh doanh mới, họ cung cấp sản phẩm và dịch vụ khiến khách hàng vui vẻ, hoặc họ cắt giảm chi phí mà không làm giảm chất lượng, hoặc lý tưởng hơn là họ thực hiện cả hai cách đó – họ bán giá cao hơn và sản xuất với chi phí thấp hơn. Cách làm mới này tạo ra rất nhiều lợi nhuận – nó là một giải pháp 80/20.

Để trở thành nhà quản lý Chiến lược hoàn toàn không dễ dàng, nhưng những lợi ích mà vị trí này đem lại rất to lớn – đối với người quản lý, khách hàng và nhân viên công ty.

Những người tiên phong của quản lý chiến lược

Năm 30 tuổi, sự nghiệp của tôi trì trệ một cách đáng lo ngại. Tôi không được cất nhắc sau bốn năm làm việc chăm chỉ tại Tập đoàn cố vấn Boston. Phản ứng của tôi là làm thêm giờ và bỏ nhiều công sức hơn nữa, cho tới khi tôi làm ít nhất 10 tiếng một ngày, bảy ngày một tuần. Tôi dừng tập thể thao, bụng béo lên một chút và tôi bỏ bê cuộc sống cá nhân. Nhưng dù tôi có cố gắng hơn nữa cũng không đem lại kết quả tốt hơn.

Thất vọng, tôi từ chức trước khi bị đuổi, dành một tháng lái chiếc Porsche – thứ sẽ sớm bị thu hồi – xung quanh miền Nam nước Pháp. Tôi đã đi dạo rất lâu, ăn những bữa trưa và bữa tối còn lâu hơn nữa. Tôi cũng bắt đầu đi tìm một công việc khác.

Tôi đến Zurich vào một buổi chiều đầy nắng, nói chuyện với một quý ông Thụy Sỹ dễ mến tên là Egon Zehnder. Ông đã sáng lập công ty mang tên mình vào năm 1964, và 16 năm sau đã biến nó thành một trong những công ty "săn đầu người" lớn nhất thế giới. Thân thiện, ăn mặc bảnh bao và với một giọng nói trầm, ông đã để lại ấn tượng sâu sắc trong tôi. Ông là nhà quản lý Chiến lược, vì ý tưởng về một công ty "săn đầu người" của ông hoàn toàn khác so với những đối thủ cạnh tranh người Mỹ.

Tôi vẫn có thể nhớ ông giải thích về ba sự khác biệt chính. Thứ nhất, ông chỉ tuyển dụng những người có trí tuệ vượt bậc, để đội ngũ nhân viên có thể làm việc với những đối tác thông minh nhất. Trước đó, không ai trong ngành tin rằng một chứng chỉ hạng nhất là cần thiết. Thứ hai, ông chỉ thuê những người dễ gần, dễ hợp tác và ông xây dựng công ty để sự tin tưởng, lòng trung thành và tinh thần đồng đội được phát triển. Năm 1976, ông đã từ bỏ phần lớn quyền sở hữu công ty – kể cả trong thời điểm đó, nó vẫn đáng giá hàng triệu đô la – chia đều cổ phần và lợi nhuận cho mỗi đối tác. Để chắc chắn rằng các chi nhánh sẽ hỗ trợ nhau, ông đã xây dựng một quỹ lợi nhuận chung toàn cầu. Để khuyến khích các cộng sự có cái nhìn dài hạn, khoản tiền thưởng được gắn với số năm làm việc. Thứ ba, ông thoát khỏi tiêu chuẩn ngành về việc lấy một phần lương của giám đốc mới nhậm chức để tính vào hóa đơn cho khách hàng. Thay vào đó, ông tính một mức phí cố định, từ đó bảo đảm rằng lợi ích của công ty luôn cân đối với lợi ích của khách hàng.

Egon Zehnder là *nhà quản lý Chiến lược* vì ông luôn suy ngẫm kỹ càng về cách để đạt được các kết quả phi thường – cho khách hàng và công ty – trong khi sử dụng những chuyên gia với mức lương tương tự như ở các công ty đối thủ. Ông nghĩ ra một mô hình kinh doanh siêu việt cho ngành của mình. Như chúng ta đã thấy ở các chương trước, Bill Bain đã làm một điều gì đó tương tự trong ngành cố vấn cùng khoảng thời gian đó. Ông là người đi tiên phong trong một hệ thống mới triệt để, dựa trên làm việc chuyên sâu chỉ với một khách hàng trong một lĩnh vực nhất định và biến đổi hiệu suất của họ thành kết quả. Khi quyết định rằng công việc tuyển dụng không phù hợp với mình, tôi đã sớm gia nhập Bain & Company và được tự mình trải nghiệm công thức của Bill trong thực tế. Tôi không còn nghi ngờ gì về việc nó là một phương pháp

tuyệt vời.

Gắn cho một người mác quản lý chiến lược không cho thấy điều gì về triết lý, cách quản lý hay kỹ năng quản lý con người của họ. Mặc dù tốt nghiệp khoa Kinh doanh Đại học Harvard, Egon là một người châu Âu chính gốc: ông tin vào mối quan hệ đối tác bình đẳng mang tính lâu dài, không vì thứ bậc hay tối đa hóa lợi nhuận công ty. Trái lại, Bruce Henderson và Bill Bain là những nhà tư sản máu lạnh. Và sự tương đồng giữa họ chỉ có vậy. Bruce đầy thách thức, khó đối phó và theo chủ nghĩa cá nhân. Ông muốn những người thông minh tự mình suy nghĩ và tạo ra những hiểu biết mang tính trí tuệ. Tôi chưa gặp ai tin tưởng vào sự tự do và ngẫu hứng nhiều như vậy. Bill thì trái ngược hoàn toàn: Ông cho người ta biết họ phải làm gì và muốn họ làm theo không sai một chữ. Mượt mà hơn Bruce và hoàn toàn không chút áp đặt, ông đặt ra những hiểu biết trung tâm và đưa chúng vào thực tế thông qua một hệ thống ra lệnh và kiểm soát hoàn hảo, không để thứ gì phụ thuộc vào may mắn.

Cuộc đấu tranh giữa Bill và Bruce có thể được xem như mô hình thu nhỏ của những thành tựu và tương phản trong hệ thống của người Mỹ – sự bất đồng vô tận giữa sức sáng tạo của chủ nghĩa tự do và sự tổ chức thiên tài mang tính áp đặt theo một cách thức tốt đẹp hơn. Nó phản ánh sự chia cắt của tôn giáo thành hàng ngàn nhà thờ và giáo phái, đối đầu với ý tưởng "thành phố trên đồi" rằng chỉ có một cách duy nhất đúng đắn. Đó là thung lũng Silicon đối đầu với quân đội Mỹ, internet đối đầu với FBI, Apple đối đầu với Microsoft. Tuy nhiên Bruce và Bill, thung lũng Silicon và quân đội Mỹ, internet và FBI, Apple và Microsoft, cũng như mọi thứ khác ở Mỹ được tạo nên bởi những cá nhân vĩ đại đã và đang được cấp cho những giấy phép bất thường và đôi khi nguy hiểm để làm việc của họ. Ở Mỹ, thành tựu mang tính cá nhân, dựa trên những hiểu biết đặc biệt, sự tự do và việc sẵn sàng áp dụng chúng để tạo ra những tổ chức mới hoặc tái tạo lại những tổ chức cũ.

Xét trên sự khác biệt trong phong cách và ý thức hệ, mọi nhà quản lý Chiến lược đều có chung điều gì? Mỗi người trong số họ có các hiểu biết độc nhất về ngành của mình, một tầm nhìn cấp tiến để kinh doanh tốt hơn và một quyết tâm không thỏa hiệp để biến nó thành sự thật. Ví dụ:

- Herb Kelleher nghĩ ra mô hình mới cho một hãng hàng không với mức giá rẻ, thoải mái và sinh lợi cao. Hãng hàng không Southwest giờ có lượng hành khách cao hơn bất cứ hãng nào tại Mỹ.

• Bruce Henderson nghĩ rằng một "công ty suy nghĩ" – gồm những người trẻ tuổi sáng dạ nhất, có hứng thú tìm hiểu cách thức hoạt động của việc kinh doanh – có thể trở thành một nhà lãnh đạo tầm cỡ thế giới trong ngành cố vấn quản lý.

• Bill Bain hiểu rằng một công ty cố vấn có thể tạo nên mối quan hệ thân thiết và chặt chẽ với một tổ chức khách hàng và đặc biệt là CEO của họ.

• Egon Zehnder nhận ra rằng ông ta có thể thay đổi ngành tuyển dụng bằng cách thuê những người thông minh vượt trội, thân thiện, dễ gần và khuyến khích họ hợp tác với các chi nhánh khác bằng cách tạo nên một quỹ lợi nhuận chung toàn cầu.

• Mark Zuckerberg đã lấy ý tưởng "facebook" từ một trường đại học có thật, nơi các học sinh chia sẻ hình ảnh và sự quan tâm, sau đó biến nó thành không gian ảo để tạo nên một trang mạng xã hội mới mẻ.

• Andrew Black và Edward Wray sáng lập ra Betfair và lật ngược ngành công nghiệp bài bạc bằng cách cho những con bạc có thể cá cược với nhau với giá rất thấp.

• Năm 1996, Larry Page và Sergey Brin có tầm nhìn về "tổ chức lại thông tin của thế giới và khiến bất cứ ai cũng có thể tiếp cận được." Để làm được điều này, Google - công ty của họ, đã tạo nên một công cụ tìm kiếm siêu việt, nhanh và đơn giản hơn rất nhiều so với những công cụ tiên phong, những thứ đến giờ đã chìm vào quên lãng. Google hiện nay xử lý hàng tỷ yêu cầu tìm kiếm mỗi ngày. Google cho thấy rằng những nhà quản lý Chiến lược không nhất thiết phải sáng tạo ra ngành họ đến để thống trị. Nhưng nếu bạn không phải là người đầu tiên, bạn phải làm mọi thứ theo cách khác hoàn hảo hơn.

• Ở Nam Phi, các siêu thị của Raymond Ackerman rất khác. Nhiệm vụ của Pick'n Pay là làm việc vì người tiêu dùng hơn là vì những nhà cung cấp hay bản thân công ty. Nó liên quan tới việc đi theo những hướng được quan tâm mạnh mẽ, như khi Raymond bán xăng giảm giá, trái với một thỏa thuận mờ ám giữa chính phủ phân biệt chủng tộc (Apartheid) và các công ty dầu mỏ lớn. Tuy nhiên, như Ackerman liên tục nói với tôi: "Làm tốt là kinh doanh tốt". Trong những năm 1970 và 1980, dây chuyền của ông mở rộng nhanh chóng và sinh lợi cao.

Những tính cách quan trọng của Nhà quản lý Chiến lược

Những nhà quản lý Chiến lược thường đặt mục tiêu rất cao, nhưng việc quản lý chiến lược cũng có thể được áp dụng với bất cứ mức độ tham vọng nào – miễn là nó đem lại kết quả lớn từ các nỗ lực rất nhỏ. Bạn có thể tìm thấy những nhà quản lý Chiến lược ở cả trong và ngoài công ty. Ví dụ, khi tôi ở trường học ngữ pháp tại Anh, một trong những giáo viên của tôi là một người lập dị có tên W.G. Babbington. Sự sáng tạo của ông là ông đã ngồi giảng bài thoải mái, trên một chiếc ghế được dựng sau một cái bục trước lớp. Ngồi cạnh ông là "cánh tay phải", một vị trí được luân chuyển giữa các thành viên trong lớp. Cánh tay phải đó sẽ tổ chức hầu hết buổi học, lựa chọn câu hỏi từ các học sinh khác, và nếu được sẽ tự trả lời hoặc tìm người khác để trả lời. Trong năm phút đầu tiên và cuối cùng của mỗi buổi học, chúng tôi được nghe các bản nhạc cổ điển của thầy Babbington. Phương pháp đó khiến công việc dễ dàng hơn với thầy, và nó cũng cho chúng tôi một trải nghiệm học tập tuyệt vời.

Tất cả mọi nhà quản lý Chiến lược đều đề cao suy nghĩ hơn hành động. Không giống như hầu hết các đồng nghiệp, họ không bao giờ để hành động – hoặc sự tuân thủ – làm lu mờ suy nghĩ. Họ suy nghĩ rất kỹ về cách để làm được nhiều hơn với đầu vào ít hơn. Tuy nhiên điều này không hề dễ dàng, đó là lý do tại sao suy nghĩ chiến lược hiệu quả rất hiếm trong giới kinh doanh. Đi theo một lịch trình, gặp đồng nghiệp, gọi điện, gửi email hay đến gặp khách hàng đều là việc tự nhiên đối với hầu hết các quản lý. Vì vậy, bạn cần nhiều quyết tâm để từ bỏ tất cả và dành phần lớn thời gian cho việc suy nghĩ. Ban đầu, sẽ không thoải mái vì bạn sẽ phải làm một thứ không tưởng. Điều này cũng giống như việc bạn phải đi bộ mấy dặm, sau vài ba năm đã quen với việc đi xe. Nhưng cơ thể của chúng ta được thiết kế để đi bộ và não được tạo ra để suy nghĩ, vì vậy nếu bạn quyết tâm thì cả hai điều đó sẽ không tốn công sức.

Thành thạo nghệ thuật suy nghĩ chỉ là bước đầu để trở thành nhà quản lý Chiến lược, vì những suy nghĩ nghiêm túc tất yếu sẽ dẫn tới sự không chắc chắn: dù sao đi nữa, nếu có sự chắc chắn thì đã không có nhu cầu suy nghĩ. Suy nghĩ luôn đi cùng với nguy cơ – nó có thể bắt bạn cam kết với một thứ không quen thuộc, gây nản lòng và thậm chí có thể gây hại. Thực hiện một ý tưởng sáng tạo là một canh bạc vì bạn sẽ phải đặt vào đó danh tiếng, thời gian, năng lượng và tài nguyên của công ty mà không biết điều gì sẽ xảy ra. Nhưng hãy nhớ rằng mọi thứ tạo nên thế giới hiện đại ngày nay –

từ cơ khí hóa nông nghiệp, các cuộc cách mạng công nghiệp và tủ lạnh cho tới các loại thuốc hiện đại, không gian ảo và tất cả các máy móc di động làm thay đổi cuộc sống hàng ngày của chúng ta – đều đến từ những canh bạc dựa trên suy nghĩ. Mọi dự án hay phương thức quản lý đều bắt đầu với một suy nghĩ, một giả thuyết, một phán đoán hay một niềm tin rằng chúng ta có thể dùng ít hơn để đạt được nhiều hơn.

Những nhà quản lý Chiến lược cũng cần cực kỳ tham vọng để tạo ra một mô hình kinh doanh tốt hơn, hiểu biết về cách thức đạt được nó và cuối cùng là quyết tâm biến nó thành hiện thực. Một khi các yếu tố này đã đầy đủ, phần thưởng cho một ý tưởng thông minh có thể rất to lớn.

Tất nhiên, rất nhiều nhà sáng tạo có thứ mà họ cho là những ý tưởng thông minh, nhưng chúng ta không bao giờ biết đến những ý tưởng đó vì chúng thất bại. Điều thường xảy ra là những mô hình kinh doanh mới của họ không tốt hơn *rất nhiều* so với các mẫu hiện có. Những đế chế mới được sinh ra trong một cuộc cách mạng, chứ không phải dựa trên những cải thiện nhỏ nhặt. Tương tự như vậy, nếu một ý tưởng thực sự sáng tạo, nhưng không dẫn đến giá cao hơn hay chi phí thấp hơn cho công ty, nó sẽ thất bại. Cuối cùng, nhiều ý tưởng vĩ đại bị gạt sang một bên vì những người nghĩ ra chúng không có đủ tham vọng, kỹ năng thực tế, sự dũng cảm hay những động lực để khiến chúng thành công. Những kẻ yếu tim sẽ không thể trở thành *nhà quản lý Chiến lược thành công*.

Bí mật của thành công chiến lược

Có khá nhiều lý do khiến ý tưởng của bạn thất bại, dù nó có tính cách mạng đến đâu. Nhưng nếu bạn có một linh tính về cách mà ngành của mình có thể được tái tạo, nếu bạn biết thứ nó thiếu có thể được bù đắp bởi một cách thức hoàn toàn khác, và nếu bạn có một chút kiến thức về cách thức đó, bạn nên theo đuổi nó… vì bạn có thể trở thành người sáng lập ra những Google hay Facebook tiếp theo không chừng.

Xem xét những nhà quản lý Chiến lược tôi biết qua nhiều năm, và quan sát những điều họ làm đã hé lộ những đầu mối nhất định về cách họ thành công rực rỡ trong ngành của mình:

- Thường thì, sự khác biệt căn bản nhất là một kiểu người mới được đưa vào ngành hoặc một cách thức tổ chức những người

đó để khuyến khích những sự hợp tác chặt chẽ trong công ty mới.

• Một chủ đề thường gặp là lấy những người thông minh, nhiệt huyết nhất và cho họ một bảng chỉ dẫn ứng xử. Nó vừa chi tiết vừa mang tính giải phóng. Miễn là bạn noi theo các giá trị của người sáng lập, bạn sẽ có điều kiện để sử dụng các tài sản cá nhân theo cách mình muốn để đạt kết quả. Chỉ riêng sự chân thực hoặc kỷ luật là không đủ. Nhưng sự chân thực có kỷ luật luôn đem lại chiến thắng.

• Những công việc hiệu suất cao – chi phí thấp hơn và lợi nhuận cao hơn (mặc dù đôi khi giá cả thấp hơn) so với các mô hình truyền thống.

• Cách thức thu hút khách hàng khác nhau. BCG là công ty tư vấn đầu tiên tập trung thu hút trí tuệ của khách hàng và cũng là công ty đầu tiên tuyển dụng và cất nhắc dựa trên trí tuệ thuần túy. Không một cố vấn viên nào trước Bill Bain tập trung vào các lợi ích cá nhân và tham vọng của giám đốc điều hành. Không một ai trước Herb Kelleher cố gắng khiến chuyến bay trở nên vui vẻ cho cả khách hàng lẫn phi hành đoàn. Mark Zuckerberg là người khởi nghiệp đầu tiên nhận ra rằng sinh viên là một thị trường rộng lớn chưa được khai thác trong mạng xã hội trực tuyến. Không ai trước Larry Page và Sergey Brin có thể lồng ghép quảng cáo một cách mượt mà vào các thuật toán tìm kiếm. Không ai trước Andrew Black và Edward Wray nhắm vào những con bạc lớn có thể sinh lời thường xuyên từ cá cược.

• Thường có một mối liên kết cảm xúc mạnh mẽ giữa nhà sáng lập, người quản lý trong công ty mới và khách hàng. Đôi khi nhà sáng lập trở thành một người đại diện: Người đó phản ánh giá trị của công ty và đưa ra những sự quảng cáo phi thường (cũng như rẻ và cực kỳ hiệu quả). Hãy nghĩ về những gì lai lịch tuyệt vời của Richard Branson đã làm cho Virgin. Nhà sáng lập cũng đóng một vai trò quan trọng. Nhà sáng lập chính là *thương hiệu*. Nhà sáng lập cũng có thể là hình mẫu cho tổ chức.

Với những gợi ý này, bạn sẽ thay đổi ngành của mình như thế nào?

Nhà quản lý Chiến lược – Nhà quản lý 80/20 tối

thượng

Có một nghịch lý là, khi đã trở thành nhà quản lý Chiến lược, công việc và cuộc sống của bạn trôi qua nhẹ nhàng trơn tru – nhưng cực kỳ khó để đạt được cảnh giới đó. Một vài người chỉ có thể trở thành nhà quản lý Chiến lược sau hàng thập kỷ đúc kết kinh nghiệm trong sự nghiệp họ đã chọn. Dù sao đi nữa, trong mười cách để trở thành nhà quản lý 80/20, nhà quản lý Chiến lược mang tính "80/20" nhất. Họ có thể đạt được rất nhiều thứ, bao gồm cả sự vui vẻ, đổi lại với một chút công sức vì ý tưởng ban đầu của họ quá tốt.

Điều đó có làm bạn cảm thấy hứng thú không? Nếu có, bạn có thể vươn đến tầm cao mới và trở nên nổi tiếng vì đã thay đổi ngành của mình… và có thể là cả thế giới nữa.

Sau khi đã xem xét cả 10 cách để trở thành nhà quản lý 80/20, giờ là lúc bạn cần biết chúng kết hợp với nhau như thế nào.

Tóm tắt
Nhà quản lý 80/20 hoàn thiện

Nếu bạn muốn có một phẩm chất, hãy hành động như thể bạn đã có nó.

William James[1]

Một phẩm chất sáng ngời sẽ góp phần soi rọi một phẩm chất khác, hoặc làm mờ đi những thiếu sót rành rành của nó.

William Hazlitt[2]

---

[1] *William James (1842–1910): Nhà tâm lý học và triết học người Mỹ.*

[2] *William Hazlitt (1778–1830): Nhà văn người Anh.*

Nhà quản lý 80/20 có thể là tất cả những gì tôi nói tới trong cuốn sách này – điều tra, siêu kết nối, đòn bẩy, giải phóng, hướng dẫn, đi tìm ý nghĩa, nhiều thời gian, đơn giản hóa, lười biếng và chiến lược. Nhưng tôi chưa bao giờ gặp nhà quản lý nào hoàn toàn sở hữu tất cả các phẩm chất đó. Một điều không thể tránh khỏi là bạn sẽ có thiên hướng về một vài phẩm chất trong số 10 điều nói trên. Về mặt cá nhân, sau nhiều năm cố gắng, tôi vẫn không đạt điểm quá cao về khoản lười biếng hay hướng dẫn. Như Nguyên lý 80/20 luôn nói, sẽ tốt hơn nếu bạn khiến cho những sở trường của mình trở nên mạnh hơn và không quá lo về việc sửa chữa những khuyết điểm. Chúng ta nên xem 10 phẩm chất này là những cách khác nhau để trở thành nhà quản lý 80/20 hơn là cố gắng thành thạo tất cả. Trở thành nhà quản lý tốt nhất với chỉ một cách sẽ vẫn làm thay đổi công việc và sự nghiệp của bạn.

Tuy vậy, tất cả những phẩm chất đó đều quan trọng đối với việc quản lý siêu hiệu quả. Thành thạo mỗi thứ có thể là một thử

thách ngắn hạn, nhưng những lợi ích dài hạn to lớn đến mức công sức bạn bỏ ra sẽ sinh lợi gấp 10 hoặc hàng trăm lần trong suốt sự nghiệp của mình.

Phẩm chất quản lý	Thử thách ngắn hạn	Lợi ích dài hạn
Điều tra	Thấp	Cao
Siêu kết nối	Thấp	Cao
Hướng dẫn	Thấp	Cao
Đòn bẩy	Thấp tới trung bình	Cao
Giải phóng	Trung bình	Rất cao
Đi tìm ý nghĩa	Trung bình	To lớn
Nhiều thời gian	Trung bình tới cao	Rất cao
Đơn giản hóa	Trung bình tới cao	Rất cao
Lười biếng	Cao	To lớn
Chiến lược	Cao	To lớn

Hãy cùng nhau tóm tắt lại những khía cạnh chính của 10 cách.

Điều tra

• Ngoại trừ trẻ con và thám tử, rất ít người dành cả cuộc đời để đặt ra các câu hỏi. Nhưng những nhà quản lý nên làm vậy.

• Thế giới không như vẻ ngoài của nó. Mọi người thường tập trung vào mức trung bình, nhưng kinh doanh được thúc đẩy bởi cực hạn. Bên dưới mức trung bình là một số ít các yếu tố cực tốt và rất nhiều các yếu tố trung bình hoặc tệ hại. Vấn đề là bạn phải phân biệt được các yếu tố đó.

• Bạn nên đặt những câu hỏi sau:

1. Có một vài sản phẩm hay khách hàng siêu sinh lợi hay không? (Câu trả lời là có)

2. Ý tưởng mạnh mẽ nào có thể đẩy mạnh việc kinh doanh và sự nghiệp của tôi?

3. Ai đang đạt những kết quả tốt và bằng cách nào?

4. Tôi có thể làm một thứ quan trọng tốt hơn gấp 10 hoặc 20 lần như thế nào?

5. Tôi có thể đạt được nhiều hơn với đầu vào ít hơn hẳn như thế nào?

6. Ai là khách hàng quan trọng nhất của tôi?

7. Thứ nào đang cản đường tôi nhiều hơn mọi thứ khác?

Siêu kết nối

• Những bước ngoặt trong cuộc đời ta rất hiếm. Thật kỳ lạ, chúng thường tới từ những người làm nền cho cuộc sống của chúng ta, hoặc thậm chí là từ những người mà ta đã quên đi sự tồn tại của họ.

• Trong trò xổ số của cuộc đời, chúng ta có thể phải trả giá cao để có được một vài "tấm vé đỏ" – những bằng cấp, kinh nghiệm lâu năm và làm việc chăm chỉ. Nhưng chúng ta cũng có thể sở hữu vô số những "tấm vé xanh" giá thấp – những kết nối yếu với những người có hoàn cảnh khác ta. Bất cứ tấm vé xanh nào cũng có thể cung cấp những thông tin khiến cuộc sống của bạn thay đổi.

• Lợi ích lớn nhất đến từ và hướng tới những người thường xuyên kết nối hai trong số những liên lạc của mình với nhau. Những "người siêu kết nối" này xuất hiện một cách tự nhiên tại điểm kết nối giữa những ý tưởng sáng tạo và những cơ hội mới.

• Chúng ta sống trong một "thế giới nhỏ" vì những người siêu kết nối gắn những vùng riêng biệt lại với nhau. Những người siêu kết nối rất hiếm gặp nhưng cực kỳ có ảnh hưởng và đem lại nhiều lợi ích cho xã hội.

• Rất dễ để trở thành một nhà quản lý Siêu kết nối và phần thưởng sẽ rất lớn so với công sức bỏ ra.

Hướng dẫn

• Những cấp trên cũ mà bạn từng yêu quý thường là những người đã dạy bạn một điều gì đó. Họ là những nhà quản lý

Hướng dẫn.

• Các nhà quản lý Hướng dẫn thường chia sẻ về cả sai lầm cũng như thành công của bản thân.

• Ai cũng cần sự động viên và chỉ bảo. Không thể đạt kết quả tốt mà không có những điều này.

• Nhiều người tin rằng hướng dẫn là một việc to tát. Về kết quả thì đúng là như vậy, nhưng về thời gian và năng lượng bỏ ra thì không. Dành một vài phút mỗi tuần, vào đúng thời điểm và với đúng lời khuyên cho đúng người, có thể tạo nên sự khác biệt hoàn toàn. Bạn có thể tạo ảnh hưởng lớn với công sức rất nhỏ.

• Hãy để ý đến các tín hiệu nhỏ của đồng nghiệp cho thấy khi nào họ cần sự ủng hộ.

• Hãy đợi đúng lúc mọi người làm tốt một việc và hãy chân thành khen ngợi họ.

• Hãy dùng 10 cách trong cuốn sách này để giúp nhân viên đạt kết quả tốt hơn.

• Thiết lập một kim tự tháp hướng dẫn – yêu cầu mỗi thành viên trong số nhân viên mà bạn hướng dẫn dạy lại cho hai đồng nghiệp của họ.

• Khi tự mình tìm kiếm người hướng dẫn, hãy tiếp cận người mà bạn thực sự muốn, lắng nghe những gì họ nói, yêu cầu giúp đỡ khi bạn thực sự cần, đừng đòi hỏi quá nhiều thời gian của họ và tỏ lòng biết ơn họ bằng một thứ gì đó.

• Hướng dẫn đạt hiệu quả nhất khi nó dễ chịu.

Đòn bẩy

• Khi chúng ta thực sự quan tâm đến những gì mình muốn đạt được, tiềm thức sẽ làm việc để đưa ra câu trả lời.

• Tưởng tượng ra thành công. Nếu bạn không thể làm điều đó trong công việc hiện tại, hãy tìm một môi trường khiến bạn thấy tự tin hơn.

• Đạt thành công trong ngành của bạn bằng cách tái sử dụng và kết hợp các ý tưởng đã có hiệu quả trong các hoàn cảnh

khác.

• Giảm số lượng quyết định bạn phải đưa ra ít nhất là 90%, nhưng tăng thời gian bạn dùng để đưa ra những quyết định quan trọng.

• Sự thiếu tin tưởng dẫn đến thiếu hiệu quả trầm trọng, trong khi một môi trường nhiều niềm tin cho phép nhiều thứ được làm một cách nhanh chóng và dễ chịu.

• Chỉ tuyển và làm việc với những người hạng "A". Đừng đặt ra ngoại lệ nào.

• Tối đa hóa việc sử dụng nguồn vốn công ty. Nếu một dự án hứa hẹn sinh lợi khổng lồ, hãy đầu tư càng nhiều càng tốt. Các nhà khởi nghiệp đối mặt với những rủi ro lớn hơn rất nhiều, chi phí cao hơn và sự mất kiểm soát khi họ tăng nguồn vốn đầu tư. Đối với nhà quản lý thì không như vậy.

Giải phóng

• Vào 1960, Douglas McGregor quan sát rằng có hai cách quản lý. Giả thuyết X dựa trên việc ra lệnh và kiểm soát, cho rằng con người sẽ không làm việc, trừ khi họ được giám sát chặt chẽ và thúc đẩy bằng tiền. Giả thuyết Y cho rằng con người được thúc đẩy bởi sự tò mò, mong muốn hợp tác và sự hài lòng về kỹ năng của bản thân.

• Trong bất cứ hoạt động kinh doanh nào mà sự sáng tạo có tầm quan trọng, thì giả thuyết Y là "20% giải pháp đem lại 80% kết quả".

• Tuy nhiên nhiều công ty, kể cả những doanh nghiệp thành công trong những ngành mới lạ vẫn theo giả thuyết X.

• Việc làm một nhà quản lý theo giả thuyết Y trong một công ty theo giả thuyết X là bất khả thi, vì vậy đừng cố gắng vô ích.

• Đòi hỏi phải có sự nỗ lực để giải phóng thay vì kiểm soát nhóm của bạn. Trở thành nhà quản lý Giải phóng không phải là một lựa chọn yếu mềm. Nó đòi hỏi sự chân thật, cởi mở và sự củng cố của những tiêu chuẩn cao, nhưng nó đem lại phần thưởng rất lớn.

Đi tìm ý nghĩa

• Chúng ta tìm kiếm ý nghĩa trong cuộc sống và công việc bằng cách tận dụng tiềm năng của bản thân.

• Quản lý là một lời kêu gọi sáng tạo, đủ tầm cỡ cho những truyền đạt cá nhân.

• Trong kinh doanh, một người có thể tạo ảnh hưởng lớn hơn một người khác đến hàng trăm lần. Những đột phá đến từ một thiểu số rất nhỏ các ý tưởng, tập đoàn, sản phẩm, quy trình, khách hàng và cá nhân. Trong hoàn cảnh này, Nguyên lý thiên về 99/1 hơn là 80/20.

• Những sáng tạo và cảm hứng cá nhân là tài nguyên cực kỳ hiếm có. Những thành công thực sự và đáng giá thường đem lại giá trị cho nhiều người khác.

• Ý nghĩa cũng phụ thuộc vào Nguyên lý 80/20. Một vài người tìm thấy ý nghĩa thực sự trong công việc góp phần vào sự tiến bộ của thế giới.

Nhiều thời gian

• Trong hàng thế kỷ, thời gian và kết quả bị giam chung một phòng. Nhưng giờ đây mối liên hệ này đã bị phá vỡ. Những kết quả có giá trị không bị giới hạn hay đo lường bởi giờ giấc.

• Thí nghiệm đã chứng minh rằng sự thoải mái sẽ làm tăng giá trị chuyên nghiệp. Làm ít giờ hơn đồng nghĩa với những kết quả tốt hơn. Tuy vậy hầu hết các nhà quản lý hành động như thể điều này không đúng. Họ vẫn làm việc nhiều giờ cho dù điều đó có tác động tiêu cực tới kết quả của họ.

• Nếu áp dụng mẫu 80/20, chúng ta có thể làm việc một tuần hai ngày và đạt được 60% nhiều hơn so với khi làm việc một tuần năm ngày. Nhưng với những công việc quản lý lâu năm, hay các hoạt động sáng tạo, đó vẫn là một sự đánh giá thấp. Một vài hành động hoặc quyết định quan trọng mỗi tuần, mỗi tháng hoặc mỗi năm có thể thêm vào 99% (hoặc hơn thế) giá trị trong 1% (hoặc ít hơn thế) thời gian.

• Những giải thích có tính hệ thống về cách các nhà quản lý làm việc cho thấy hầu hết họ đều thích vật lộn. Họ thích những sự can thiệp và khủng hoảng. Rất khó để chống lại những thứ gây sao lãng và chỉ làm việc với những thứ quan trọng, vì vậy rất ít nhà quản lý làm được điều đó.

• Cần có kỷ luật và sự không thỏa hiệp để thay đổi xu hướng, nhưng làm vậy sẽ dẫn đến kết quả tốt hơn rất nhiều trong cuộc sống và công việc.

Đơn giản hóa

• Những nhà quản lý thành công nhất có xu hướng lấy một bức tranh phức tạp và biến nó thành một thứ đơn giản, dễ nhìn, dễ nhớ.

• Đa số những nhà quản lý thích sự rắc rối, vì vậy đơn giản hóa rất khó vì nó đi ngược lại phương thức quản lý. Tuy nhiên, sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi chúng ta thừa nhận và bỏ công sức để từ bỏ xu hướng thích phức tạp hóa quá mức mọi việc.

• Tránh các vấn đề không thể đơn giản hóa. Thay vào đó, tập trung vào một vài vấn đề quan trọng có thể được đơn giản hóa và đem lại các kết quả mạnh mẽ.

• Các giải pháp không đòi hỏi bạn phải hiểu được tất cả các nguyên do của những câu đố kinh doanh. Kể cả khi ta không chắc ta có giải pháp đơn giản đúng đắn, thì ta vẫn có thể thử nghiệm.

• Thử thách lớn nhất với bất cứ công ty dựa trên việc sáng tạo sản phẩm nào là đơn giản hóa sản phẩm, khiến chúng rẻ hơn và dễ dùng hơn. Đơn giản hóa sản phẩm rất khó khăn nhưng nó là một cách chắc chắn để mở rộng và thống lĩnh thị trường.

• Hãy bắt đầu mỗi ngày và mỗi tuần với một mục tiêu đơn giản.

• Đơn giản hóa là nghệ thuật bị bỏ qua nhiều nhất. Nó mở ra cánh cửa giúp giải quyết những vấn đề trước đó không thể đối phó, cho phép đội của bạn vượt qua chúng. Đơn giản hóa chính là nghệ thuật lãnh đạo.

Lười biếng

• Lười biếng là con đường đi tới tiến bộ, nhưng chỉ khi nó đồng hành với suy nghĩ thông minh và tham vọng lớn.

• Những nhà quản lý lười biếng, thông minh là những cấp trên và CEO tốt nhất.

• Sự lười biếng củng cố sự kén chọn, và thành công đòi hỏi phải kén chọn. Chúng ta đạt được nhiều nhất khi có thời gian và sự thoải mái để tập trung vào những đột phá và quyết định lớn.

• Tất cả việc làm ăn thành công đều đến từ một vài quyết định quan trọng và được đưa ra không thường xuyên.

• Sự lười biếng có sẵn không đáng để khâm phục. Những nhà quản lý Lười biếng tài giỏi nhất đã đạt được sự lười biếng bằng cách rèn luyện trong nhiều năm.

Chiến lược

• Những nhà quản lý Chiến lược tạo nên những cách kinh doanh tốt hơn rất nhiều trong ngành của họ.

• Họ nghĩ và tạo ra một mô hình kinh doanh siêu việt, một chiến lược để đạt được nó. Họ có sự quyết tâm và lòng dũng cảm để biến nó thành hiện thực.

• Những nhà quản lý xây dựng lại ngành của mình thường:

o Mang một mẫu người mới vào ngành;

o Nâng cao sự hợp tác lên rất nhiều;

o Tạo ra một mô hình cắt giảm chi phí và làm tăng lợi nhuận;

o Thu hút khách hàng theo một cách mới.

o Biến mình thành thương hiệu và hình mẫu của tổ chức.

Điều gì thống nhất tất cả các cách để trở thành nhà quản lý 80/20?

Khi định nghĩa nhà quản lý 80/20 bằng một tập hợp các phẩm chất và hành vi, ta có nguy cơ không nhìn được tổng thể, phức tạp hóa quá mức một thứ thực sự đơn giản và hiển nhiên. Bản chất của nhà quản lý 80/20 là quan tâm đến kết quả và hiểu được mối quan hệ bất cân xứng giữa nguyên nhân và kết quả.

Làm nhà quản lý 80/20 có nghĩa là mỗi ngày bạn phải suy nghĩ: mục tiêu *lớn* nào mình có thể đạt được với nỗ lực tương đối *nhỏ*?

Cả hai thành phần – tham vọng và sự dễ dàng – rất cần thiết cho phong cách sống và làm việc dựa trên kết quả. Những nhà quản lý làm việc quá nhiều và bỏ qua tổng thể sẽ không đạt được thành công lớn. Những nhà quản lý có cảm hứng khiêm tốn cũng không thể.

Nếu chúng ta không thể đạt được kết quả tốt với ít công sức thì càng không thể đạt được kết quả tuyệt vời từ việc cố gắng hơn nữa. Điều này không có nghĩa thử làm một thứ kém cỏi hơn mà là làm một điều khác biệt và lý tưởng hơn; hoặc tìm một cách khác để tiếp cận mục tiêu ban đầu. Không phải tất cả mọi thứ đều không tốn công sức, nhưng mỗi nhà quản lý 80/20 nên dành thời gian của mình để làm một thứ mà họ có thể làm *tốt hơn và dễ hơn rất nhiều* so với bất cứ đồng nghiệp nào. Sẽ còn tốt hơn nếu nhà quản lý đó có thể làm điều đó giỏi hơn và dễ dàng hơn bất cứ ai trên thế giới. Nhưng thường sẽ mất hàng năm, thậm chí cả đời để tìm ra đó là điều gì.

Bạn sẽ không bao giờ tìm thấy sở trường của mình nếu cố gắng hơn nữa để làm một thứ mà hiện giờ bạn đang không làm tốt.

Thay vào đó, hãy nghĩ:

Những kết quả đáng giá nào – càng lớn càng tốt – mình có thể đạt được ở mức cao hơn bất cứ ai khác, nhờ vào ít công sức hơn? Cách suy nghĩ này không sớm thì muộn sẽ liên quan tới việc sử dụng những hiểu biết, trí tưởng tượng và sức mạnh ý chí độc nhất của bạn. Bạn phải có khát vọng chạm đến mục tiêu và bạn cần biết một số tiểu xảo giúp mình đạt được điều đó nhanh hơn, chính xác hơn và tốn ít công sức hơn bất cứ ai.

Nhưng những nhà quản lý 80/20 cũng biết cách hạn chế công sức của mình và thu hút sự giúp đỡ từ bên ngoài. Đạt được mục tiêu không bao giờ là một nỗ lực đơn độc – sẽ cần đến những ý tưởng, công sức, sự cống hiến và đôi khi là tiền của người khác. Nếu bạn cố làm quá nhiều thứ một mình, bạn sẽ thất bại hoặc đánh mất ý tưởng của mình.

Một số lượng lớn hoạt động sẽ tiêu tốn thời gian, thiện chí và tài nguyên trong một công ty nói riêng và xã hội nói chung, bao gồm việc quẹt thẻ đầu giờ, các buổi họp vô nghĩa, sự giám sát khó chịu, phục vụ sai khách hàng, bắt buộc trẻ em và người lớn nghe theo những mệnh lệnh mơ hồ, tìm kiếm địa vị, bạo lực và chiến tranh. Các nhà quản lý theo giả thuyết X – và những người họ quản lý – cho rằng tất cả những thứ đó là cần thiết. Các nhà quản lý theo giả

thuyết Y hiểu được tầm quan trọng của việc né tránh chúng. Về bản chất, các nhà quản lý Giải phóng làm việc ít hơn – họ giải phóng chứ không kiểm soát và mọi việc tiếp diễn kể cả khi họ không có mặt và sau khi họ qua đời.

Những nhà quản lý 80/20 luôn là số ít. Kể cả khi trình độ quản lý nói chung tăng lên rất cao trong tương lai, như đã tăng so với quá khứ, thì những nhà quản lý 80/20 vẫn sẽ luôn phi thường. Thế giới sẽ không bao giờ chỉ toàn các nhà quản lý 80/20, vì Nguyên lý 80/20 không cho phép điều đó xảy ra. Nhưng tôi tin rằng một vài nhà quản lý 80/20 khác – hay thậm chỉ là vài triệu nhà quản lý 80/20 – sẽ xuất hiện và giúp tạo nên một thế giới thoải mái, thú vị và giàu có hơn theo mọi mặt so với thế giới mà ta biết.

Và tại sao bạn không trở thành một trong những nhà quản lý 80/20 đó?

Lời kết

Nhà quản lý 80/20 và tổ chức 80/20

Và Chúa tạo ra tổ chức và trao cho nó quyền kiểm soát con người.

Sách Sáng thế 1, 30A, mục VIII Robert Townsend[1]

Có 50 cách để rời xa người yêu, nhưng chỉ có sáu lối thoát để rời khỏi chiếc máy bay này.

Thông cáo an toàn của hãng Hàng không Southwest

---

[1] *Robert Townsend (1920–1998): Doanh nhân và tác giả người Mỹ.*

Nhà quản lý 80/20 cần tổ chức 80/20, cũng như tổ chức 80/20 cần nhà quản lý 80/20. Các công ty 80/20 sở hữu những thông tin độc quyền và kiếm lợi nhuận cao, chủ yếu từ các "doanh nhân ngôi sao" – các vị trí lãnh đạo trong thị trường có tốc độ phát triển cao. Họ là những người đã sáng tạo lại thị trường của mình. Một tập đoàn phát triển nhanh và có thể kiếm được lợi nhuận đều đều là một công ty 80/20. Kể cả khi các quản lý của công ty chưa hề nghe tới nguyên lý này bao giờ. Việc một công ty tuyên bố mình là 80/20 không quan trọng, miễn là nó có dấu hiệu của một công ty 80/20 – sáng tạo, phát triển nhanh, có lợi nhuận cao và giải phóng tài năng của nhân viên.

Như nhà quản lý 80/20, một "siêu công ty 80/20" sẽ có những chiến lược kén chọn cao. Nó sẽ:

• Xác định kỹ càng vấn đề cốt lõi của công ty – thành phần cấu tạo nên bản sắc và DNA của công ty, cách thức cạnh tranh (ưu thế điều hành, sản phẩm dẫn đầu và sự thân thiết với khách

hàng), tài nguyên cốt lõi, khách hàng cốt lõi, lý do họ thích công ty và sản phẩm cùng quy trình cốt lõi của công ty – sau đó dành tất cả năng lượng để khiến nó trở nên ấn tượng, thu hút và hoàn toàn khác với bất cứ thứ gì được cung cấp bởi đối thủ.

• Giải phóng nhân viên, yêu cầu rằng mọi người hãy hành xử rộng lượng và chân thật với đồng nghiệp.

• Xác định số lượng khách hàng nhỏ mà đóng góp phần lớn hoặc tất cả (hoặc hơn tất cả) giá trị thật của nó.

• Tập trung chăm sóc những khách hàng này, đạt được 100% hiệu quả kinh doanh có liên quan đến họ, bán nhiều hơn cho họ và đưa ra những sản phẩm có thể bán cho các khách hàng cốt lõi với lợi nhuận cao.

• Tìm kiếm những khách hàng mới giống như những khách hàng siêu lợi nhuận trong và ngoài khu vực địa lý hiện tại.

• Khiến những khách hàng không sinh lời trở nên sinh lời bằng cách tăng giá và giảm chi phí phục vụ hoặc thu hút họ; nếu bất khả thi, hãy từ bỏ họ.

• Tập trung vào một vài dòng sản phẩm đóng góp phần lớn hoặc tất cả giá trị thật của công ty, mở rộng việc bán ra và phát triển những sản phẩm này.

• Đơn giản hóa sản phẩm cốt lõi để những sản phẩm này có giá cả phải chăng và dễ dùng hơn, từ đó mở ra nhiều thị trường mới và rộng lớn hơn.

• Tạo ra những sản phẩm mới, tuyệt vời và đơn giản bằng cách tận dụng những tính chất đặc trưng và sự sáng tạo của công ty.

• Khiến những sản phẩm không sinh lời trở nên sinh lời bằng cách tăng giá và làm giảm chi phí; hoặc nếu bất khả thi, hãy dừng sản xuất chúng.

• Bán bất cứ mảng kinh doanh nào không thể đem lại lợi nhuận cao, trừ khi nó cần thiết để phục vụ các khách hàng cốt lõi.

• Truyền cảm hứng cho tất cả nhân viên để khiến những yếu tố cốt lõi của công ty trở nên sâu sắc và mạnh mẽ hơn.

• Đặt ra chiến lược chỉ trong một câu, bảo đảm rằng mọi người trong công ty biết đến và phục vụ nó hàng ngày.

Song song với việc giải phóng nhân viên của mình, "công ty siêu 80/20" cũng thay đổi họ bằng cách:

• Biến họ thành những nhà quản lý 80/20, nhân rộng trách nhiệm trong khi bảo đảm rằng họ có nhiều thời gian rảnh để suy nghĩ, hưởng thụ cuộc sống và công việc, làm tròn nghĩa vụ với gia đình và xã hội.

• Chỉ thuê những nhà quản lý 80/20 hoặc những người sẽ nhanh chóng trở thành nhà quản lý 80/20. Làm nhà quản lý 80/20 liên quan tới việc tôn trọng tất cả những nhân viên, giúp họ trở nên tài giỏi, sáng tạo hơn, và hành xử với sự thân thiện, chân thật, liêm chính.

• Khuyến khích những nhà quản lý không thể hoặc sẽ không trở thành nhà quản lý 80/20 từ chức.

• Tổ chức những buổi tập huấn 80/20, chia sẻ những ví dụ tốt nhất về phân tích và thực hành Nguyên lý 80/20.

• Phát triển những chương trình hướng dẫn 80/20 để củng cố và mở rộng học hỏi Nguyên lý 80/20.

• Xây dựng những đội dự án 80/20 với quy mô nhỏ, gắn kết, nhanh chóng đạt được mục tiêu rồi giải tán.

• Tạo nên những kết nối gây tương phản các đội và cá nhân bên ngoài công ty.

• Liên kết với một công ty 80/20 trong ngành hoặc ở nước khác để chia sẻ hiểu biết và thông tin.

Tuy vậy, nhà quản lý 80/20 không nên ở lại trong một "công ty siêu 80/20". Một khi trí tưởng tượng và tầm nhìn của họ đã được mở rộng, họ có thể nhìn thấy những cơ hội mới tốt hơn để theo đuổi bên ngoài công ty. Một công ty 80/20 thực thụ có sức mạnh chiều sâu, vì vậy nó vẫn sẽ thịnh vượng dù có sự ra đi định kỳ của các nhà quản lý xuất sắc. Nhưng kể cả khi những nhà quản lý ra đi để lại khoảng trống không thể lấp đầy, việc sáng lập các công ty mới thành công quan trọng với nền kinh tế và xã hội hơn là việc bảo tồn các công ty thành công hiện tại. Vì lý do đó, các nhà quản lý 80/20 phải luôn di động.

Một vài công ty thấy điều này thật khó chấp nhận. Họ lập ra một giáo phái thanh lọc công ty và bôi nhọ bất cứ ai đào ngũ. Nhưng điều này là đạo đức giả. Một là bạn tin vào sự phát triển cá nhân và thể hiện bản thân, dù cho nó dẫn đến đâu, hai là bạn không tin vào nó. Những nhà lãnh đạo tốt nhất khuyến khích người của họ kiểm soát sự nghiệp và giữ mối quan hệ thân thiện suốt đời với cựu nhân viên của mình. Họ trân trọng rằng tài năng thì không thiếu; chỉ thiếu những công ty sẵn sàng giải phóng chúng. Cuối cùng, cá nhân quan trọng hơn gia đình, công ty hay chính phủ. Các gia đình, công ty và chính phủ tốt nhất nên nhận ra điều này.

Sự vĩ đại mang tính tập thể, nhưng nền tảng của nó thì mang tính cá nhân và thay đổi liên tục. Giải phóng sự vĩ đại trong bạn và trong đồng nghiệp có vẻ như cần đến một điều kỳ diệu, nhưng sẽ rất dễ nếu bạn biết cách. Bí quyết trở thành nhà quản lý 80/20 là nhận ra những cảm hứng cao chót vót thông qua trí tuệ và quan sát một cách chính xác, thay vì rắc rối và khổ cực. Như những thiên thần, chúng ta có thể vút bay trong khi chẳng cần đập cánh. Nhưng nếu chúng ta không quan tâm sâu sắc đến những kết quả nhất định và các tham vọng, chúng ta thậm chí không thể nhấc chân lên khỏi mặt đất.